

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES ENJEUX DE L'ENTREPRENEURSHIP SOCIAL : LE CAS DE
COOPERATIVE COFFEES UNE ENTREPRISE DU COMMERCE ÉQUITABLE
AU NORD

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU MBA RECHERCHE

PAR
CHANTAL HERVIEUX

AVRIL 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Remerciement

J'aimerais remercier :

- l'entreprise *Cooperative Coffees*, pour m'avoir accueillie lors de mon étude de cas. Plus précisément Monika Firl, qui m'a accordé une partie de son temps précieux afin de me fournir les réponses pour mon terrain et Bill Harris le président de *Cooperative Coffees* pour sa grande ouverture et son temps. Merci à tous les torréfacteurs de *Cooperative Coffees* qui ont pris le temps de répondre à mes questions.
- Les producteurs de l'Amérique Latine, pour leurs témoignages et leur accueil lors de mon séjour au Guatemala et de mes visites dans leurs coopératives.
- Marie-France Turcotte et Alain Lapointe pour leur aide et leurs précieux conseils, la grande confiance qu'ils me témoignent, leurs encouragements, sans quoi, je n'aurais pas été en mesure de terminer ce mémoire.
- L'équipe de l'UQAM du projet commerce équitable comme innovation sociale : Véronique Bisailon, Ana Isabel Otero, Dorra Kallel et Khalil Roukoz. L'équipe de l'UQAM du projet Développement durable et commerce équitable : Caroline Mailloux, Alice Friser et Julien Boucher.
- Corinne Gendron pour m'avoir accordé sa confiance en me permettant d'assumer la tâche de coordonnatrice du projet.
- Le CRSH, le FQRSC et Hydro Québec pour leurs appuis financiers qui m'ont permis de poursuivre mes études et mes recherches.

Finalement, je tiens à remercier mon conjoint : Marc-André, mes enfants : Nicholas et Gabriel, pour leur patience lorsque je rédigeais mon mémoire ainsi que mes parents pour avoir offert leur temps lorsque nécessaire afin de prendre la relève les fois où je n'étais pas disponible. C'est par ailleurs à tous ces gens que je dédie mon mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.....	6
REVUE DE LITTÉRATURES.....	6
1.1 La théorie des conventions.....	6
1.2 Revue de littérature sur l'entrepreneurship social.....	8
1.2.1 Contexte d'émergence de l'entrepreneurship social	9
1.2.2 Revue de littérature sur l'entrepreneurship	10
1.2.3 Revue de littérature sur l'entrepreneurship social.....	14
1.3 Revue de littérature sur l'entreprise d'économie sociale	24
1.3.1 L'économie sociale et ses entreprises	24
1.4 Les outils d'analyse stratégique	29
Dans cette dernière section de notre revue de littérature nous présentons les différents outils stratégiques qui guideront notre analyse de la chaîne de valeur du CÉ qui est présentée au chapitre 4 du mémoire.	
1.5 Conclusion.....	32
CHAPITRE II	34
MÉTHODOLOGIE.....	34
2.1 Justification du secteur, du milieu à l'étude.....	34
2.2 Collecte des données	36
2.2.1 Description de la méthode ethnographique.....	36
2.2.2 Description de l'observation participante	38
2.3 L'analyse des données avec ATLAS Ti.....	41
2.3.1 Rédaction et cadre d'analyse.....	42

2.4 La qualité des mesures	45
CHAPITRE III	47
le cas de cooperative coffees : une entreprise du commerce équitable.....	47
3.1 Contexte	48
3.1.2 Le secteur du café : un triple défi.....	50
3.1.3 Le café, entre commodité et produit différencié	53
3.1.4 Analyse sectorielle du commerce équitable au Canada	55
La chaîne d'approvisionnement du commerce équitable.....	56
3.2 L'entreprise <i>Cooperative Coffees</i>	61
3.2.1 Création et origine de la coopérative	61
3.2.2 Fonctionnement de la coopérative	68
3.2.3 Le réseau de <i>Cooperative Coffees</i>	76
3.3 Innovation économique.....	84
3.3.1 Implication des producteurs dans les décisions	85
3.4 Insertion dans les réseaux externes	90
3.4.1 Relation avec le réseau financier	91
3.4.2 Relations avec le réseau du commerce équitable et modalités d'insertion dans ce réseau.....	92
3.4.3 Relations avec le milieu	93
3.5 Application des principes du commerce équitable.....	94
3.6 Les résultats et les impacts	98
3.7 Pistes d'avenir pour le commerce équitable.....	99
3.7.1 Défis et enjeux du commerce équitable	100
3.8 Conclusion.....	109
CHAPITRE IV	110
ANALYSE DU SYSTÈME STRATÉGIQUE DU COMMERCE ÉQUITABLE SELON LA PERSPECTIVE DE L'ENTREPRENEURSHIP SOCIAL	110
4.1 Le commerce équitable : une initiative d'entrepreneurship social.....	111
4.1.1 Historique du commerce équitable	111

4.1.2 Entrepreneurship social et commerce équitable.....	112
4.2 Le système stratégique du commerce équitable.....	116
4.3 Les différents types d'initiatives d'entrepreneurship social qui composent le réseau du commerce équitable	119
4.3.1 Les coopératives de producteurs : des initiatives d'entrepreneurship social de type Bon Samaritain Hayekien.....	121
4.3.2 <i>Ecologic</i> et <i>Cooperative Coffees</i> : des initiatives d'entrepreneurship social de types chercheurs de failles du marché Kirznerien.....	125
4.3.3 Une adaptation de la typologie de Zahra et al. (2006) : les torréfacteurs du commerce équitable	130
4.3.4 Le commerce équitable : une initiative d'entrepreneurship social de type Ingénieur social Schumpetérien	136
4.4 Analyse de la chaîne de valeurs du commerce équitable.....	143
CHAPITRE V	150
CONCLUSIONS ET PISTES DE RÉFLEXIONS	150
APPENDICE A.....	155
APPENDICE B	159
APPENDICE C	162
APPENDICE D	167
APPENDICE E	168
BIBLIOGRAPHIE	172

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Les mondes civique et marchand de Boltanski et Thévenot (1991)	7
1.2	Évolution du concept de l'entrepreneurship	14
1.3	Définitions provenant des organismes d'entrepreneurship social	15
1.4	Définitions de l'entrepreneurship social	18
1.5	Comparaison entre entrepreneurship social et économie sociale	27
2.1	Détails de l'observation participante chez Cooperative Coffees	40
2.2	Types et quantité de données récoltées	40
3.1	Les nouveaux licenciés et le taux de croissance	57
3.2	Connaissance du café équitable	60
3.3	Les comités de direction de Cooperative Coffees	74
3.4	Les accords de Xela	88
3.5	Problèmes et solutions, point de vue des producteurs	108
4.1	Critères de l'entrepreneurship social tels qu'appliqués par le commerce équitable	115
4.2	Identification des initiatives d'entrepreneurship social	120
4.3	L'entrepreneurship social de type bon samaritain hayékien, les coopératives de producteurs	122
4.4	Les entrepreneurs sociaux de type chercheur de faille de marché	128
4.5	Les torréfacteurs fondateurs de Cooperative Coffees: des initiatives d'entrepreneurship social hybrides	131
4.6	L'entrepreneurship social de type gestionnaire social	133
4.7	Le commerce équitable, une initiative de type ingénieur social schumpetérien	138
A.1	Définitions de l'entrepreneurship social	155
B.1	Définitions du commerce équitable	159

C.1	Journal de bord de l'observation participante
-----	---

162

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Cadre d'analyse	33
2.1	Les types de notes de terrains	37
2.2	Modèle de journal ethnographique	38
2.3	Cadre d'analyse détaillée	44
2.4	Logiques des mondes marchand et civique	45
3.1	Les trois piliers du développement durable	51
3.2	La chaîne d'approvisionnement du commerce équitable	56
3.3	Graphique du taux de croissance des nouveaux licenciés	58
3.4	Répartition des licenciés équitables au Canada	58
3.5	Répartition des consommateurs de café journaliers au Canada	59
3.6	Croissance annuelle des ventes du café au Canada	60
4.1	Le système stratégique du commerce équitable : un réseau d'entrepreneurship social	118
4.2	L'effet de taille sur les coûts	148
D.1	Organigramme de Cooperative Coffees	167

RÉSUMÉ

Le but de notre recherche est d'analyser la gestion de l'entrepreneurship social afin d'en ressortir les défis et enjeux apportés par l'union de deux mondes opposés, deux mondes distingués par Boltanski et Thévenot (1991) et entre lesquels ils ne voient pas de compromis possibles. Il s'agit d'analyser les tensions entre ces deux mondes dans le contexte de l'entrepreneurship social. La définition de l'entrepreneurship social est encore en cours d'élaboration (Zahra et al., 2006) et l'étude de cas que nous présentons contribue au développement de ce concept, que nous comparerons aussi à ceux d'économie sociale et de commerce équitable. Le cas étudié est celui de l'entreprise Cooperative Coffees. La collecte de données s'est faite par observation participante, entrevues et analyse documentaire, suivant les principes de la méthode ethnographique. L'analyse des enjeux de gestion a été effectuée par la méthode inductive à l'aide du logiciel Atlas ti, et est complétée par une analyse stratégique, utilisant le modèle de chaîne de valeur ajoutée (Porter, 1985).

Notre recherche nous amène à proposer une définition hiérarchisée de l'entrepreneurship social. En outre, nous constatons que, dans son ensemble, le mouvement du commerce équitable est une initiative d'entrepreneurship social de type ingénieur social schumpetérien (*Schumpetarian social engineer*) (Zahra et al., 2006) mais que les organisations qui constituent ce mouvement correspondent à divers types d'entrepreneurship social. Les résultats nous amènent à questionner la conception de Boltanski et Thévenot (1991) selon laquelle il n'y a pas de compromis possibles entre les cités, notamment entre le monde marchand et le monde civique. Au contraire, dans le cas étudié, le compromis serait permanent mais le consensus sur le type de compromis à privilégier, lui, semble impossible.

Mots clés : Entrepreneurship social, commerce équitable, économie sociale, développement durable, chaîne de valeurs

INTRODUCTION

The central challenge we face today is to ensure that globalization becomes a positive force for the entire world's people, instead of leaving billions of them behind in squalor. Inclusive globalization must be built on the great enabling force of the market, but market forces alone will not achieve it. It requires a broader effort to create a shared future, based upon our common humanity in all its diversity.

Kofi Annan, the UN Millennium Forum, Summit and Assembly, September 2002

L'entrepreneur a toujours existé bien que sa conception théorique ne fut introduite dans la littérature qu'au début du 17^e siècle par Cantillon (1755). Il a défini l'entrepreneur comme étant celui qui achète à un prix assuré, mais qui vend à un prix incertain. Le rôle de l'entrepreneur est donc la prise de risques dans un monde incertain (Praag, 1999; Spengler, 1949; Herbert & Link, 1982). L'entrepreneurship n'est donc pas un phénomène récent et comme nous le verrons, plusieurs définitions ont été avancées. Dans notre mémoire, nous analysons une évolution récente du concept d'entrepreneurship, l'entrepreneurship social.

Le succès de l'entrepreneurship est jugé par sa capacité à générer des profits (Boschee et McClurg, 2003). Le succès de l'entrepreneurship social, quant à lui, est double; il vise à la fois des objectifs social et économique (Harding, 2004). C'est ainsi que l'entrepreneurship social réunit le monde civique et le monde marchand (Boltanski et Thévenot, 1991). Ces deux mondes opèrent sous des logiques différentes, le monde civique ayant comme principe supérieur la dominance du collectif et de la conscience sociale alors que le monde marchand valorise la concurrence et l'égoïsme fondamental¹ (Boltanski et Thévenot, 1991). L'objectif

¹ Le désir des individus de posséder un bien

de la recherche est d'analyser la gestion de l'entrepreneurship social afin d'en ressortir les enjeux apportés par l'union de deux mondes opposés, deux mondes entre lesquels Boltanski et Thévenot (1991) n'ont identifié aucun compromis. Il faut voir que ces enjeux sont la source de débats considérables (Zahra et al., 2006). Comme nous l'avons mentionné, le monde civique promeut la conscience sociale alors que pour le monde marchand il s'agit plutôt de l'égoïsme.

Nous visons établir, de façon théorique et empirique, les enjeux de l'intégration d'un objectif double par l'initiative de l'entrepreneurship social en nous fondant particulièrement sur une étude de cas, celle de Cooperative Coffees, une entreprise de commerce équitable du Nord composée de 21 torréfacteurs de café. Il faut voir que peu d'études sur le commerce équitable se seront penchées sur les questions de gestion des entreprises au Nord. Pourtant, une analyse de l'impact de l'intégration d'un objectif double, par le commerce équitable, pourrait fournir des informations importantes sur comment gérer ce type d'entreprise tout en restant économiquement viable.

Cette recherche permettra aussi de réaliser la monographie d'une entreprise du CÉ au Nord pour le projet de recherche : *le commerce équitable comme innovation économique : performance sociale et renouvellement des pratiques économiques* de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD) dans lequel le mémoire s'inscrit.

De notre recherche nous allons aussi contribuer au développement du concept d'entrepreneurship social. La définition de ce concept récent a besoin d'être clarifiée (Zahra et al., 2006). Bien que l'entrepreneurship social soit un concept en émergence, on en retrouve déjà quelques définitions, mais qui sont souvent très différentes et parfois contradictoires. À titre d'exemple, suite à la lecture de documents sur l'entrepreneurship social et d'entrevues avec des entrepreneurs sociaux, Grenier (2002) identifie deux définitions contrastantes. La première identifie l'entrepreneurship social comme étant « la génération de changements sociaux ainsi que de nouvelles approches aux problèmes sociaux par l'implantation d'idées

innovatrices qui créent un bénéfice social » (p.5)². La deuxième définition dit qu'il s'agit plutôt de « combiner des activités d'affaires génératrices de revenus avec une mission sociale. Ces activités font un profit ou surplus qui est par la suite réinvesti dans la cause sociale » (p.5)³. L'entrepreneurship social est-il une innovation créatrice de bénéfice social ou l'utilisation de moyens marchands afin de générer un surplus au bénéfice d'une cause sociale? Est-ce l'action de l'entrepreneurship social qui crée le bénéfice social ou est-ce le réinvestissement des surplus qui apporte le bénéfice social? Ces distinctions restent à établir, comme on le verra au chapitre I.

De plus, l'utilisation de deux termes qui ne font pas l'unanimité dans leur définition, entrepreneurship et social, apporte une difficulté supplémentaire à la construction d'une définition pratique pour l'entrepreneurship social (Mair & Marti, 2006). Ajoutant à la confusion, plusieurs concepts se retrouvent dans différentes littératures, telles l'économie sociale et l'entreprise sociale (Dart, 2002; Dees, 2001). Afin d'aider notre compréhension du concept d'entrepreneurship social, nous le comparons, au chapitre I, au concept de l'entreprise d'économie sociale ou entreprise collective. Nous croyons, suite à une première revue des concepts, que l'entrepreneurship social et l'entreprise d'économie sociale convergent. L'objectif de la revue de littératures sur l'entrepreneurship social est donc de clarifier les concepts afin de fournir une définition pratique de l'entrepreneurship social. Cela nous amènera à hiérarchiser les différents éléments de sa définition et à mieux y cerner la question de l'amélioration des conditions sociales et de la rentabilité économique.

Dans le chapitre 2, nous présentons la méthodologie utilisée pour la réalisation de notre étude de cas. Suite à la justification du cas, nous élaborons sur les données collectées lors de l'observation participante auprès de l'entreprise, une observation qui aura duré 10 mois. C'est

² Traduction libre : « Generating social change and new approaches to social problems through implementing innovative ideas which create social benefits » (Grenier, 2002, p.5).

³ Traduction libre : « Combining an income generating or business type activity with a social purpose. These activities make a financial surplus or profit which is then reinvested into the social cause » (Grenier, 2002, p.5).

aussi dans notre méthodologie que nous exposons notre cadre d'analyse, une analyse qui a été effectuée avec l'aide du logiciel Atlas ti.

Au chapitre 3, nous présentons la monographie de l'entreprise Cooperative Coffees. Dans ce chapitre nous verrons que cette jeune entreprise innove alors qu'elle utilise le marché afin de répondre à sa mission sociale, ce qui est une particularité de l'entrepreneurship social. La poursuite d'une mission sociale n'est pas sans soulever des enjeux pour l'entreprise, enjeux sur lesquels nous allons aussi élaborer dans ce chapitre. Nous allons aussi discuter des enjeux que pose le commerce équitable pour les producteurs de café et finalement nous terminons par les pistes de solutions proposées à la fois par les acteurs du Sud et du Nord. Nous verrons que bien que la mission du commerce équitable est une mission sociale, les enjeux soulevés par ceux qui y participent sont plutôt d'ordre économique.

C'est au chapitre 4 que nous exposons notre analyse des données. Par une revue et analyse de littérature, nous allons démontrer que le CÉ est une initiative d'entrepreneurship social alors qu'il remplit les critères hiérarchisés que nous avons établis dans notre cadre d'analyse. Par la suite, nous utilisons la typologie élaborée par Zahra et al. (2006), qui permet de classer les initiatives d'entrepreneurship social selon leur contexte et leur mission, afin d'analyser les différentes entreprises de la chaîne commerciale du CÉ. C'est ainsi que nous verrons que le commerce équitable est constitué d'un réseau d'initiatives d'entrepreneurship social et que ceci constitue l'innovation principale du commerce équitable. Nous verrons aussi que chaque initiative d'entrepreneurship social est confrontée à des enjeux différents selon le type d'initiative. Nous concluons dans ce chapitre que la force du commerce équitable réside dans son utilisation des compétences de chaque acteur de la chaîne ainsi que dans la création de liens sociaux entre le Nord et le Sud. Par contre, les dilemmes auxquels sont soumis les entrepreneurs sociaux de son réseau menacent la durabilité du mouvement.

Finalement, le chapitre 5 fait un retour sur les points principaux élaborés dans les chapitres précédents afin d'offrir une synthèse de nos résultats de recherche. C'est aussi dans cette section que nous discutons des limites de notre recherche, essentiellement celles typiques du

cas unique qui appelle donc la réalisation d'autres cas pour comparaison ou d'autres approches pour confirmation. C'est ainsi que nous allons offrir plusieurs pistes de réflexion pour des recherches futures par le questionnement que soulèvent nos résultats de recherches.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURES

La revue de littératures des principaux concepts utilisés dans cette recherche est présentée ici. Elle permet d'établir le lien entre l'entrepreneurship social, l'entreprise d'économie sociale et le commerce équitable. Cette recherche a pour originalité de croiser deux concepts assez récents, celui de l'entrepreneurship social et celui du commerce équitable.

1.1 La théorie des conventions

Avant de définir l'entrepreneurship social, nous allons présenter ici la théorie des conventions telle que présentée par Boltanski et Thévenot (1991), car nous croyons que l'entrepreneurship social réunit deux logiques d'action qui sont souvent perçues comme en opposition : la logique du monde civique et celle du monde marchand (voir tableau 1). Les deux courants de pensée dominants de la sociologie, celle d'inspiration Durkheimienne et l'autre de la méthodologie individuelle, soutiennent que les individus rationalisent leurs comportements, soit sous des motifs connus ou voire des buts fallacieux⁴. Or, selon Boltanski et Thévenot (1991), ces comportements seraient plutôt déterminés par des logiques d'actions qu'ils classent selon six mondes. C'est par la justice et les principes supérieurs communs que les deux auteurs expliquent en parti les mondes. Cette justice est un idéal, des « grandeurs » qui sont traitées comme étant acceptées comme valeur universelle. Chaque monde opère selon son propre système de justice et c'est ce système qui déterminera les revendications qui seront vues comme recevables des autres qui elles ne seront pas considérées, car elles seront perçues comme illégitimes (idem). Les êtres humains vivent ainsi dans plusieurs mondes et

⁴ Information tirée d du site : <http://www.adpf.asso.fr/adpf-publi/folio/essai/09.html> ,29 novembre 2006

chacun de ces mondes a un système de justification différent. Les individus doivent donc tenir compte de ces systèmes afin de justifier leur conduite selon des critères acceptables.

Les deux mondes : civique et marchand opèrent sous des logiques différentes. Alors que le monde civique a comme principe supérieur la dominance du collectif et de la conscience sociale, le monde marchand valorise plutôt la concurrence et l'égoïsme fondamental⁵ (Boltanski et Thévenot, 1991). Dans l'un, on manifeste pour l'intérêt collectif alors que dans l'autre on fait des affaires dans le but d'en tirer un profit individuel.

Tableau 1.1
Les mondes civique et marchand de Boltanski et Thévenot (1991)

	Civique	Marchand
Principe supérieur commun	La prééminence des collectifs	La concurrence
État de grand	Réglementaires et représentatifs	Désirable
Dignité	L'aspiration aux droits civiques	L'intérêt
Sujets	Les personnes collectives et leurs représentants	Les concurrents
Dispositifs	Les formes légales	Richesse
Investissement	Le renoncement au particulier	Opportunisme
Rapport de grandeur	Les rapports de délégation	Posséder
Relations naturelles entre les êtres	Le rassemblement pour une action collective	Intéresser
Figures harmonieuses de l'ordre naturel	La république démocratique	Marché
Épreuve modèle	La manifestation pour une juste cause	Affaire
Mode d'expression du jugement	Le verdict du scrutin	Prix
Forme de l'évidence	Le texte de loi	Argent
État de petit et déchéance de la cité	La division	Non désiré / La servitude de l'argent

Tiré du site : http://analyses.ishs.ulg.ac.be/enseignements/eg_monde.html , 29 novembre 2006

⁵ Le désir des individus de posséder un bien

L'on peut voir que ces deux mondes sont en parfaite juxtaposition, le monde civique privilégie le rassemblement pour une action collective et la renonciation du particulier pour le bien du collectif, alors que pour le monde marchand il est plutôt question de chercher les opportunités qui permettront d'acquérir la richesse afin de la posséder. Il faut voir que dans leur ouvrage, les auteurs ont identifié plusieurs compromis entre les logiques des mondes. Par contre, en ce qui concerne les mondes civique et marchand, ils n'ont identifié aucun compromis. L'union de ces deux mondes par l'ES représente donc un changement important et en justifie son étude. Nous allons donc maintenant définir ce qu'est l'entrepreneurship social avant de commencer son analyse.

1.2 Revue de littérature sur l'entrepreneurship social

Nous continuons notre revue de littérature par celle sur l'entrepreneurship social. En premier lieu, nous allons établir le contexte d'émergence de l'entrepreneurship social. Suivra, notre analyse de la littérature sur l'entrepreneurship, ce qui nous permettra de définir le premier aspect du concept à l'étude. Par la suite, nous allons étudier les définitions sur l'entrepreneurship social qui ressortent de la littérature limitée sur ce concept. Nous voulons aussi établir ce que représente le terme social dans le concept d'entrepreneurship social et ainsi établir comment l'ajout du concept social modifie l'entrepreneurship. Nous allons poursuivre par la comparaison entre entrepreneurship social et entreprise d'économie sociale ou entreprise sociale. Finalement, nous terminons notre revue de littérature par celle sur le commerce équitable afin de démontrer les points de convergence et de divergence entre les trois concepts : entrepreneurship social, économie sociale et commerce équitable. De plus, dans la section sur le commerce équitable, nous allons identifier les lacunes au niveau des recherches et de la littérature sur son sujet ce qui permettra de justifier notre recherche.

1.2.1 Contexte d'émergence de l'entrepreneurship social

Les entreprises sociales existent depuis fort longtemps. Tel que nous allons l'établir dans notre revue de littérature, les entreprises de l'économie sociale ont fait leur apparition il y a de ça 150 ans (D'Amour, 2001). Dans cette mise en contexte, nous ne cherchons donc pas à déterminer l'émergence du concept de l'entrepreneurship social, mais plutôt les facteurs qui influencent les entreprises de l'économie sociale à innover afin de se procurer les fonds qui leur permettront de répondre à leur mission sociale. Nous sommes d'avis que l'entrepreneurship social est issu de ces innovations, mais qu'il est aujourd'hui applicable à d'autres types d'organisations, ce que nous allons démontrer dans notre revue de littératures.

Cette première section de notre revue de littératures vise donc à ressortir les éléments du contexte qui influencent les choix stratégiques des organisations sans but lucratif (OSBL) et à orientation sociale. Nous tenons ici à faire la différenciation entre ces deux types d'organismes, car nous croyons qu'une entreprise, choisissant parmi d'autres critères, d'inclure dans sa mission un engagement social, n'est pas nécessairement une entreprise sans buts lucratifs ni même issue de ce milieu. La mise en contexte permettra de mettre la table sur le contexte et démontrer comment le désengagement de l'État face à la société pousse à la fois les OSBL et certains entrepreneurs à remplir le vide laissé par l'État.

La nécessité de se procurer les fonds nécessaires à ses activités et la diminution du financement disponible de la part des fonds publics pousse le secteur sans profit vers l'amélioration de son efficacité et de sa durabilité (Johnson, 2000). Ces exigences sont poussées par les changements dans le contexte où évoluent ces organismes. Le passage de l'État-providence à une approche dite néo-libérale a mis l'emphasis sur les mécanismes des forces du marché comme mode de « distribution et de redistribution des richesses » (Johnson, 2000). Malgré une création de richesse sans précédent, l'écart entre les riches et les pauvres ne fait qu'augmenter (Reis, 1999). Il va donc sans dire que le marché ne remplit pas les attentes et que ce dernier ne fournit pas la réponse aux nécessités croissantes de la société. Face à la concentration de la richesse dans le secteur privé, la demande augmente pour plus

de responsabilités sociales dans l'entreprise (Johnson, 2000). Pourquoi alors les entreprises sociales se tournent-elles de plus en plus vers des modèles de gestion issus des entreprises privées ? Analyse SWOT⁶ et planification stratégique ne sont que deux parmi une panoplie de concepts qu'empruntent aujourd'hui les entreprises sociales du monde de la gestion (Myers, 2003). Une partie de la réponse se retrouve au niveau des sources de financement traditionnel de ces organismes, les fonds gouvernementaux, qui sont en décroissance. Aux États-unis, Mcleod (1997) a noté une diminution de 23 % durant les années 80 des fonds gouvernementaux disponibles pour ces organismes et ceux-ci continuent de diminuer durant les années 90 (Johnson, 2000). D'un autre côté, le nombre d'organismes sans but lucratif a lui augmenté de 40 % au cours des années 90 (Cannon, 2000). Cette augmentation des organismes sans but lucratif est poussée par les compressions budgétaires des gouvernements dans les programmes sociaux, tels l'éducation et les services communautaires (Laprogata & Cotton, 2003) (dans Zahra et al. 2006). L'augmentation aux États-Unis est donc en partie due à la volonté de ces organismes à remplir les vides laissés par ces compressions budgétaires (Wolverton, 2003). C'est la combinaison de ces facteurs qui pousse les organismes sans buts lucratifs vers une plus grande compétitivité (Ryan, 1999; Salamon, 1991) à s'intéresser aux modes de financement autonomes et à comprendre le modèle du marché (Johnson, 2000). Nous croyons que ce sont aussi ces facteurs, en créant des imperfections sur le marché et dans l'offre de services sociaux, qui ont poussé l'entrepreneurship social au-delà de l'économie sociale et ainsi incité des entreprises commerciales à adopter un objectif double de création de valeurs sociale et économique.

1.2.2 Revue de littérature sur l'entrepreneurship

L'émergence des initiatives d'entrepreneurship social est donc poussée par le retrait de l'état et le vide qu'il laisse au niveau des programmes sociaux. Nous allons maintenant nous pencher sur la difficile tâche de la construction d'une définition pour l'entrepreneurship social. Comme il n'existe pas une définition claire de l'entrepreneurship social (Zahra et al., 2006), la revue de littérature vise la clarification du concept afin de fournir une définition

⁶ forces, faiblesses, opportunités et menaces

utilisable de celui-ci. De plus, nous voulons hiérarchiser les différents éléments de l'entrepreneurship social afin de mieux situer la perspective sociale et la rentabilité économique dans ce mode de gouvernance d'entreprise. Tel qu'il a été mentionné plus haut, nous allons en premier lieu aborder le concept de l'entrepreneurship et en faire ressortir les aspects dominants dans les définitions données sur celui-ci.

La présente revue de littérature sur l'entrepreneurship ne peut prétendre à l'exhaustivité. Comme le mentionnait Fillion (1997), il y a plus de 1000 publications annuellement sur le sujet de l'entrepreneurship. Nous proposons plutôt de couvrir en premier lieu les définitions des auteurs les plus cités sur le sujet de l'entrepreneurship, soient, Cantillon (1730), Say (1827), Knight (1921), Schumpeter (1934) et Kirzner (1997). Ceci nous permettra de tracer l'évolution historique de la définition afin d'en dégager les concepts les plus pertinents avant de poursuivre la construction d'une définition utile du concept d'entrepreneurship social.

Cantillon (1730)

Richard Cantillon a été celui qui introduisit le terme entrepreneur pour la première fois dans la littérature économique. Il définit l'entrepreneur comme celui qui achète à un prix assuré, mais qui vend à un prix incertain, le rôle de l'entrepreneur est donc la prise de risques dans un monde incertain (Praag, 1999; Spengler, 1949; Herbert & Link, 1982). L'entrepreneur est ici défini pour la première fois par son action et non par ses particularités (Praag, 1999).

Say (1827)

Pour Jean Baptiste Say, l'entrepreneur est celui qui utilise ses connaissances, son jugement, ses capacités managériales et ses habiletés techniques afin de déplacer des ressources économiques hors d'un secteur à basse productivité vers un de plus haute productivité (Praag, 1999). L'entrepreneurship consiste donc à mettre ensemble les facteurs de productions afin de trouver la valeur des produits (Say, 1827). Tout comme Cantillon, Say définit l'entrepreneur par son action et non par ses particularités (Praag, 1999).

La distinction introduite ici entre l'entrepreneur et son action est importante, car si l'entrepreneur se définit par son action plutôt que par ses particularités, ce que nous croyons, alors l'entrepreneurship est un mode de gestion qui peut être appris. La portée du concept transcende celle des définitions initiales.

Knight (1921)

La prochaine évolution intéressante du concept de l'entrepreneurship fut établie par Knight (1921) qui a fait la différenciation entre un risque certain et donc prévisible et un risque incertain qui ne peut être calculé. L'entrepreneurship est donc la volonté de risquer à la fois son argent et sa réputation dans l'espoir de recevoir un profit incertain (Knight, 1921, dans Brouwer 2002). Il y a donc une différence entre le risque connu de faire des affaires et celui pris par l'entrepreneur, le premier est assurable alors que l'autre est propre à l'entrepreneurship et ne peut être assuré puisqu'incalculable⁷.

Schumpeter (1934)

Poursuivant la réflexion sur l'entrepreneurship, Schumpeter a été le premier à définir l'entrepreneurship par l'innovation, qu'il sépara en cinq catégories : l'innovation par l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle qualité d'un produit, l'innovation par l'introduction de nouvelles méthodes de production, l'innovation par l'ouverture d'un nouveau marché, l'innovation par l'utilisation de nouvelles sources de fournisseurs pour les matières premières ou les composantes d'un produit et l'innovation par de nouvelles formes d'organisations dans l'industrie (Schumpeter, 1934). Plus encore, Schumpeter avance que l'entrepreneurship pousse vers le déséquilibre du marché, ce qui amène le progrès dans le système capitaliste et qui lui permet d'éviter la répétition (Schumpeter, 1934). Schumpeter rajoute que l'entrepreneurship consiste à percevoir et exploiter les opportunités d'affaires (Schumpeter, 1934). L'entrepreneurship est donc la perception et l'exploitation d'opportunités qui permettent l'implantation d'innovations. Ces innovations ont pour conséquence de pousser le système vers le déséquilibre.

⁷ Cette distinction entre types de risques est celle de Knight, car tout risque est calculable, ce sont les méthodes de calcul qui sont incertaines.

Kirzner (1997)

Dans sa définition de l'entrepreneurship, Kirzner (1997) en vient à attribuer une fonction économique importante à l'entrepreneur. Il soutient que l'action de l'entrepreneur, motivée par son souci de réalisation d'un profit, sera génératrice de connaissances. Ceci réduit l'ignorance et agit donc de façon à apporter l'équilibre sur le marché. Il soutient que c'est l'action sur les opportunités de marché qui poussera le marché à l'équilibre. L'entrepreneurship sous cette perspective consisterait à agir sur les opportunités marchandes dans un souci de réalisation de profits ce qui produit de la connaissance et qui permet d'établir l'équilibre entre l'offre et la demande.

La définition de Kirzner est en contradiction par rapport à celle de Schumpeter. En effet, comment l'entrepreneurship pourrait-il à la fois pousser vers l'équilibre du marché et son déséquilibre? Nous croyons qu'il est possible de réconcilier ces perspectives contradictoires. L'entrepreneurship n'est pas un concept précis. En outre, l'action entrepreneuriale peut avoir des conséquences multiples, parfois contradictoires, qui ne remettent pas en cause la définition. Selon nous, le contexte dans lequel évolue l'entrepreneur détermine l'orientation de l'entrepreneurship. Si le contexte est stable et que l'économie ne progresse que très lentement, l'entrepreneurship reconnaîtra l'opportunité ici d'apporter un changement et innovera en poussant le système vers le déséquilibre. Les déséquilibres offrent à leur tour des opportunités et des occasions d'innovations, que saisiront les entrepreneurs, ce qui peut ramener éventuellement les marchés à l'équilibre; pour un moment du moins. L'état d'équilibre ou de déséquilibre n'est pas une particularité de l'entrepreneurship, il en est plutôt à la fois le contexte et la résultante. Le tableau 1.1 reprend l'évolution de la définition de l'entrepreneurship et rajoute les auteurs qui eux aussi ont fait mention des concepts soulevés. Nous définissons donc l'entrepreneurship comme le fait d'agir sur les opportunités marchandes de façon innovante et dans un souci de réalisation de profits tout en assumant un risque incertain de retour. Nous retenons donc que les concepts d'innovation, de recherche d'opportunités et d'assumer un risque incertain et incalculable sont des concepts propres à l'entrepreneurship.

Tableau 1.2
Évolution du concept de l'entrepreneurship

Concepts	Auteurs ayant introduit le concept	Autres auteurs utilisant le même concept
Prise de risque	Cantillon (1730+-)	Leibenstein (1968); Kihlstrom and Laffont (1979); Buchanan and Di Pierro, (1980)
Incertitude	Cantillon (1730+-)	Knight (1921), Schumpeter (1934)
Innovation	Schumpeter (1934)	Kirzner (1985); Fillion (1997)
Pousser le système vers le déséquilibre	Schumpeter (1934)	
Perception et poursuite d'opportunité	Schumpeter (1928)	Higgins, (1959); Penrose, (1959); Kirzner, (1976)
Recherche d'un profit par l'action sur les opportunités	Kirzner (1997)	

1.2.3 Revue de littérature sur l'entrepreneurship social

Il semble exister des incohérences et des contradictions au sein de la littérature ayant tenté de définir l'entrepreneurship social (Zahra et al, 2006). Nous différencions ici entre l'acteur et son action, soit entre l'entrepreneur social et l'entrepreneurship social. Nous sommes d'avis que les définitions de l'entrepreneurship social couvrent l'action d'entreprendre dans un but de responsabilisation sociale. Plusieurs recherches ont tenté de définir les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur. Nous ne considérerons pas cette littérature parce qu'elle nous paraît porteuse de confusion entre la personne de l'entrepreneur et l'action d'entreprendre. Par contre, il sera important de comprendre les motivations et les facteurs du contexte social par exemple, qui poussent l'entrepreneur à choisir d'entreprendre de façon sociale plutôt que de simplement se diriger vers l'entrepreneurship.

L'intérêt pour l'entrepreneurship social est démontré par les nombreuses organisations et études récentes sur le sujet. La *Swab Foundation for Social Entrepreneurship*, la *Social Enterprise Alliance*, la *Social Enterprise Coalition*, et le *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship* en sont des exemples. Nous allons analyser en premier comment ces

organisations situent l'entrepreneurship social et le définissent afin de déterminer si les définitions ici données sont plus exclusives ou inclusives. Nous allons commencer ici par nous interroger sur les types d'initiatives qui sont inclus dans la définition de l'entrepreneurship social. Le tableau 1.2 réunit quatre définitions de l'entrepreneurship social ou de l'entreprise sociale. À l'exception de la définition du *Social Enterprise Alliance*, ces définitions sont plus inclusives qu'exclusives. Dans trois d'entre elles, l'entrepreneurship social est applicable au secteur sans profit, au secteur privé ou même au secteur gouvernemental. Cette première étape vers la définition de l'entrepreneurship social nous oriente donc vers une interprétation qui se veut applicable à tous domaines et tous milieux. Sous cette perspective ce seraient ses orientations qui qualifieraient l'initiative d'entrepreneurship social et non le milieu d'où elle est issue. L'entrepreneurship social se définit donc ici comme une approche innovatrice qui vise la poursuite d'opportunités de création de valeurs sociales. Nous sommes d'avis que l'entrepreneurship social couvre un domaine plus vaste que celui des entreprises sans buts lucratifs, tel que discuté dans la prochaine section de notre revue des définitions sur l'entrepreneurship social.

Tableau 1.3
Définitions provenant des organismes d'entrepreneurship social

Source	Définition
<i>Schwab Foundation for Social Entrepreneurship</i>	Appliquer des approches innovatrices et durables au bénéfice de la société, avec une emphase sur ceux qui sont marginalisés ou pauvres, et qui sont ancrées dans des valeurs et des processus ⁱ .
<i>Social Enterprise Alliance (SEA)</i>	Une stratégie de procuration de revenus mise en place par un organisme sans but lucratif afin de supporter sa mission charitable ⁱⁱ .
<i>Social Enterprise Coalition</i>	Des entreprises dynamiques ayant un but social qui travaillent dans le but de livrer un changement social ou environnemental ⁱⁱⁱ .
<i>Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)</i>	Le processus de reconnaissance et de la poursuite d'opportunités de création de valeurs sociales ^{iv} .

1.2.3.1 Hiérarchisation des facteurs de l'entrepreneurship social

Dans cette section, nous poursuivons la construction d'une définition de l'entrepreneurship social par la classification des définitions que nous retrouvons dans la littérature scientifique. Ceci permettra de construire un modèle utilisable du concept de l'entrepreneurship social.

Trois types d'entrepreneurs sociaux

Ayant besoin d'un cadre d'analyse permettant de classer les différentes initiatives d'entrepreneurship social nous avons arrêté notre choix sur la typologie proposée par Zahra et al. (2006). Zahra et al. (2006) basent leur typologie des entrepreneurs sociaux sur les théories classiques de l'entrepreneurship. Leur typologie classe l'entrepreneurship social selon trois groupes : le bon samaritain hayékien (*Hayekian Good Samaritan*), le chercheur de failles de marché kirznérien (*Kirznerian Alert Gap Filler*) et l'ingénieur social schumpetérien (*Schumpeterian Social Engineer*). C'est ainsi que les auteurs différencient entre l'entrepreneur social qui « perçoit et agit sur les opportunités afin de répondre à des besoins sociaux locaux (les bons samaritains) (p. 44⁸) », de ceux qui « construisent et opèrent des structures alternatives afin de procurer des biens et des services qui répondent à des besoins sociaux auxquels les gouvernements, les agences et les entreprises ne peuvent pas répondre (les chercheurs de faille de marché) (p. 44⁹) » et finalement ceux qui « créent de nouveaux systèmes sociaux plus efficaces afin de remplacer les systèmes existants lorsqu'ils sont mal adaptés, afin de répondre aux besoins sociaux importants (les ingénieurs sociaux) » (p. 44¹⁰). La classification ici est intéressante, car elle établit un champ d'action pour chaque entrepreneur. Ceci est utile puisque la classification ainsi établie permettra de mieux étudier l'entrepreneurship social en lui attribuant des caractéristiques qui lui sont propres. Nous allons retenir la classification de Zahra et al. (2006) et tenter de l'augmenter par notre propre

⁸ Traduction libre : « Perceive and act upon opportunities to address a local social needs » (Zahra et al., 2006, p44).

⁹ Traduction libre : « Build and operate alternative structures to provide goods and services addressing social needs that governments, agencies, and businesses cannot » (Zahra et al., 2006, p.44)

¹⁰ Traduction libre : « Creation of newer, more effective social systems designed to replace existing ones when they are ill-suited to address significant social needs » (Zahra et al., 2006, p44).

revue de littérature sur le sujet et par la hiérarchisation des aspects importants de l'entrepreneurship social. C'est ainsi que nous allons isoler ce qui est propre à l'entrepreneurship social, quel que soit son champ d'action.

Les concepts clés de l'entrepreneurship social

Dans la section précédente, nous avons jeté un regard sur la classification des entrepreneurs sociaux selon Zahra et al. (2006). Nous avons décidé de garder cette typologie, car elle permet de classer les entrepreneurs sociaux selon leur contexte et leur champ d'action. Par contre, cette typologie ne permet pas de définir ce qu'est l'entrepreneurship social ni d'identifier les facteurs principaux de celui-ci. C'est ce que nous proposons de faire dans cette section de la revue de littérature. Ayant relevé 16 définitions dans la littérature et reprenant les quatre définitions provenant de quatre organisations se concentrant sur l'entrepreneurship social, nous avons atteint ce que nous croyons être le point de saturation dans notre recherche des définitions de l'entrepreneurship social. Le tableau 1.3 regroupe les définitions sorties de la littérature.

L'analyse des définitions vise à relever les facteurs qui sont le plus souvent mentionnés dans les définitions. Ce que nous retrouvons est que l'élément qui différencie l'entrepreneurship social de l'entrepreneurship est la création de valeurs sociales. En fait, 19 des 20 définitions en font mention, ce qui témoigne de l'importance de cet élément dans la définition du concept d'entrepreneurship social. La création de valeurs sociales doit ici être plus approfondie, car il pourrait être dit que l'entrepreneur commercial crée de la valeur sociale par les emplois qu'il crée. Quelle est ici la différence entre la valeur sociale créée par l'entrepreneur commercial et celle créée dans une philosophie d'entrepreneurship social?

Tableau 1.4
Définitions de l'entrepreneurship social

Auteur	Définition¹¹
Austin et al. (2006)	Nous définissons l'entrepreneurship social comme étant une activité innovatrice et créatrice de valeur sociale qui peut se produire dans le secteur des affaires, le secteur à but non lucratif ou bien dans le secteur gouvernemental.
Dees (2001)	L'entrepreneurship social joue un rôle d'agent de changement dans le secteur social par : -l'adoption d'une mission de création de valeur sociale durable -la reconnaissance et la poursuite des opportunités qui permettent de servir cette mission -l'engagement dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage -l'action qui n'est pas limitée par les ressources présentement disponibles -un sentiment de redevance et de responsabilité envers les groupes qu'il sert ainsi que pour les impacts produits
Dorado and Haettich, (2001)	Considèrent les organisations à but non lucratif ainsi que celles ayant un double objectif (social et économique) comme des formes séparées, mais reliées d'entreprises sociales. Ces entreprises sont des initiatives intégrant à la fois des principes d'affaires et des objectifs sociaux . Il peut s'agir de formes plus ou moins formelles qui disparaissent lorsque le but qu'ils s'étaient fixé est atteint. Tel la micro finance, ils peuvent aussi évoluer et former une industrie résiliente capable de résoudre des problèmes sociaux jusqu'alors considérés comme impossible à résoudre, tel l'accès à des capitaux pour les micros entrepreneurs.
Drayton (n/d)	-Idée de changement de système -Créativité : dans l'établissement des objectifs et dans la résolution de problèmes sociaux -la qualité entrepreneuriale ne signifie pas la capacité de diriger, d'administrer ou d'accomplir des choses, il y a des millions de gens qui peuvent faire cela. Elle réfère plutôt à quelqu'un qui a une caractéristique spéciale : quelqu'un qui, dans le cœur même de sa personnalité doit absolument changer un pattern dans sa société -aussi, la fibre éthique et requière une réflexion spéciale
Sharir and Lerner, (2006) (cité dans l'Éditorial du Journal of World Business, p.41)	L'entrepreneur social agit comme agent de changement afin de créer et soutenir de la valeur sociale sans être limité par les ressources qu'il contrôle présentement

¹¹ Traduction libre par nous. Les définitions dans leur version originale sont présentées à l'appendice A

Emerson & Twersky (1996,)	<p>Les nouveaux entrepreneurs sociaux – un gestionnaire d’une organisation sans profit avec une base dans le travail social, le développement communautaire, ou en affaires, qui poursuit une vision d’indépendance économique par la création d’une entreprise ayant un objectif social dont l’intention est de fournir des opportunités pour ceux qui sont à la marge de notre système économique national.</p> <p>L’engager dans la poursuite d’un objectif double est au cœur du nouvel entrepreneur social forçant les gestionnaires d’OSBL à vivre sous une tension dynamique de ce qui fait du sens en affaire et ce qui remplit la mission sociale de l’organisation.</p>
Fowler (2000) p. 645	<p>L’entrepreneurship social est la création de structures, de relations, d’institutions, d’organisations et de pratiques socio-économiques viables qui procurent et maintiennent un bénéfice social.</p> <p>L’innovation civique est la création de nouvelles ou la modification de conventions, de structures, de relations, d’institutions, d’organisations et de pratiques pour le bénéfice civique qui est démontré par l’engagement volontaire des citoyens et de leur support.</p>
Mair and Marti (2006), p. 37	<p>En premier, nous voyons l’entrepreneurship social comme un processus de création de valeur sociale par la combinaison des ressources d’une nouvelle façon. Deuxièmement, ces combinaisons de ressources visent principalement l’exploration et l’exploitation d’opportunités de création de valeur sociale ou afin de rencontrer des besoins sociaux. Troisièmement, lorsque vu comme un processus, l’entrepreneurship social implique l’offre des services et de produits, mais peut aussi référer à la création de nouvelles organisations. Peut se retrouver dans de nouvelles organisations ou dans une organisation établie, dans quel cas il sera nommé intrapreneurship social.</p>
Reis (1999), p. 3	<p>Entrepreneurship social – Les entrepreneurs sociaux créent de la valeur sociale par l’innovation et l’utilisation de ressources financières – quelle que soit leur source – pour le développement social et économique des communautés. Les attentes pour que les OSBL procurent des services et permettent le changement social à une plus grande échelle tout en diversifiant leurs sources de financement motivent les entrepreneurs sociaux à inventer des organisations hybrides des sans profit ayant une structure des avec profit. Les innovations des entrepreneurs sociaux et les modèles organisationnels qu’ils créent nécessitent de nouvelles perspectives et réponses de la part de la philanthropie traditionnelle.</p>
Pomerantz (2003) (dans Peredo et Mclean 2006)	<p>L’entrepreneurship social peut être défini comme le développement d’initiatives innovatrices, supportées par la mission, avec procuration de revenus, créatrices d’emplois ou de licences entreprises par des entrepreneurs sociaux individuels, des OSBL ou des OSBL en association avec d’autres organisations (p. 25)</p>

Peredo and McLean (2006, p 64)	L'entrepreneurship social est pratiqué par une personne ou un groupe et (1) visé la création de valeur sociale , soit exclusivement ou de façon dominante; (2) démontre une capacité de reconnaître et de prendre avantage des opportunités de créer de la valeur sociale; (3) emploi de l'innovation, de l'invention à l'adaptation d'une idée d'un autre, dans la création ou la distribution de la valeur sociale; (4) est prêt à accepter un niveau de risque supérieur à la moyenne dans sa création et distribution de valeur sociale et (5) est de nature indépendante et n'est pas découragé par les ressources limitées dans sa poursuite d'une initiative sociale.
Shaw, (2004, p 195)	Le travail d'organisations communautaires, volontaires ou publiques et aussi des firmes privées qui travaillent pour des objectifs sociaux plutôt que de profit.
Stephen Timms (dans Wilson, 1999, p.6)	L'application du flair, de l'énergie, de l'innovation que nous associons avec le secteur privé à son meilleur afin de répondre à des problèmes sociaux d'exclusion qui en sont venus à caractériser notre société à son pire.
Tan, William and Tan, (2005), p. 360	Faire un profit par l'innovation sous le risque, avec l'implication d'un segment de la société et où tout ou une partie des bénéfices retournent à ce même segment de la société.
Weerawardena, et Mort, (2006), p. 25	Un phénomène de l'activité dans le contexte des OSBL qui visé à livrer de la valeur sociale par l'exploitation des opportunités perçues.
Waddock et Post, (1991), p 393	Les entrepreneurs sociaux sont des citoyens du secteur privé qui jouent un rôle critique dans l'apport de changement catalytique dans le secteur public et sur la perception de certains problèmes sociaux.

La différence est la place qu'occupe cette création de valeurs sociales dans la mission et les objectifs de l'entreprise. Tel que le mentionne Austin et al. (2006), la mission fondamentale de l'entrepreneurship social est de « créer de la valeur sociale pour le bien du public (p.3¹²) » alors que dans le cas de l'entrepreneurship commercial, il s'agit plutôt de « créer des entreprises profitables qui ont pour résultat un gain privé (p.3¹³) ». Cette différence fondamentale entre l'entrepreneurship social et commercial se manifeste à différents niveaux administratifs de l'organisation (Austin et al., 2006). Boschee et McClurg (2003) rajoutent à ceci que ce sont leurs stratégies de procuration de revenus qui sont directement reliées à la mission et qui visent l'amélioration d'un problème social spécifique, qui identifient l'entrepreneurship social. Pour Dees (2001), la différence se trouve dans l'engagement total

¹² Traduction libre : « creating social value for the public good » (Austin, 2006, p.3)

¹³ Traduction libre : « creating profitable operations resulting in private gain » (Austin, 2006, p.3)

des entrepreneurs sociaux envers leur mission sociale et qui en vient à orienter leur perception des opportunités; des opportunités de création de valeurs sociales plutôt que de valeurs financières. L'entrepreneur social va donc poursuivre les opportunités qui lui permettent de répondre en premier à sa mission sociale avant celles qui lui permettront d'obtenir un profit, les revenus étant ici perçus comme un moyen permettant d'atteindre les objectifs définis dans la mission sociale. En fait, « l'entrepreneurship social étend la portée de l'entrepreneurship par l'importance qu'il accorde à la maximisation de la valeur sociale plutôt que la valeur privée ou le profit » (p.7¹⁴). Il est donc possible de voir qu'alors que les entrepreneurs commerciaux créent de la valeur économique (Say, 1827), l'entrepreneurship social crée de la valeur sociale (Dees, 1998). La création de valeur économique est vue comme une condition à la création de valeurs sociales (Mair et Marti, 2006; Dees 1998; Boschee et McClurg 2003). Nous formulons donc notre première proposition comme ceci : l'entrepreneurship social vise la création de valeurs sociales en priorisant la poursuite d'une mission sociale.

En ce qui concerne les autres facteurs mentionnés dans les définitions, la majorité ne sont mentionnés que dans 10 % ou 15 % des définitions, deux, par contre, ressortent plus fréquemment. En premier, suivant dans la hiérarchie la création de la valeur sociale, nous retrouvons l'innovation. Dix sur vingt des auteurs mentionnent l'innovation comme un critère important de l'entrepreneurship social. Ceci n'est pas sans nous rappeler la définition de l'entrepreneurship établie plus haut alors que nous avons déterminé que l'innovation était une composante importante de l'entrepreneurship. Cette caractéristique ne différencie donc pas l'entrepreneurship social de l'entrepreneurship, mais elle reste importante pour les auteurs ayant défini le concept. Un autre facteur souvent mentionné est la procuration de revenus, mentionnée aussi dans 50 % des cas. Par contre, il n'y a pas unanimité dans les définitions quant à la place des revenus dans l'entreprise. Certains considèrent que l'entrepreneurship social est un mélange de principes d'affaires avec des buts sociaux (Dorado et Haettich, 2001; Fowler 2000) et voient donc l'entrepreneurship social comme la

¹⁴ Traduction libre : « social entrepreneurship extends the definition of entrepreneurship by its emphasis on ethical integrity and maximizing social value rather than private value or profit » Daisy, 2002, p.7)

poursuite d'un objectif double (Dorado et Haettich, 2001, Emerson & Twersky, 1996; Reis, 1999) tandis que d'autres placent la poursuite de valeur économique comme le moyen qui permet de répondre à la mission sociale (Mair et Marti, 2006; Dees 1998; Boschée et McClurg 2003). Ce que nous retrouvons ici est en fait deux types d'entreprises, une ayant comme objectif premier la création de valeurs sociales et l'autre attribuant à celle-ci une importance égale à celle de la création de valeurs économiques. Nous ne croyons pas qu'il est utile ici de choisir entre l'un ou l'autre type d'entreprise. Selon nous, le fait que la création de valeurs sociales se retrouve au niveau de la mission même de l'entreprise est ce qui importe et c'est ceci qui différencie les initiatives d'entrepreneurship social de celles qui sont uniquement de l'entrepreneurship. Notre deuxième proposition est donc celle-ci : l'entrepreneurship social consiste à l'intégration de deux aspects, d'un côté, ses objectifs visent la création de valeurs sociales par l'innovation et de l'autre, il vise la procuration de revenus dans le but de soutenir à la fois sa mission sociale et son entreprise. En somme, l'objectif est la création de valeurs sociales et les moyens sont l'innovation et procuration de revenus.

Ce qui ressort de notre analyse est que la création de valeurs sociales est la priorité de l'entrepreneurship social et que bien que nous admettions qu'une entreprise poursuivant un objectif double se qualifie comme adoptant une perspective d'entrepreneurship social, c'est sa mission sociale qui lui vaut cette qualification et non sa recherche de valeur économique. Notre hiérarchisation des principes de l'entrepreneurship social nous permet donc de fournir la définition suivante :

L'entrepreneurship social a

1. Un objectif qui relève de la logique du monde civique :
 - a) par la poursuite d'une mission sociale (critère 1)
 - b) par la création et la maximisation de la valeur sociale (critère 2)
2. Des moyens qui relèvent de la logique du monde marchand :
 - a) par l'innovation (critère 3)
 - b) par la procuration de revenus qui serviront soit uniquement à soutenir la mission sociale ou à la fois la création de valeurs sociales et de valeurs économiques (critère 4)

Cette hiérarchisation nous fournit une définition pratique de l'entrepreneurship social et démontre la dualité des objectifs. Il est dès lors possible d'identifier quelle initiative est en fait une initiative d'entrepreneurship social et ainsi procéder à son analyse afin d'y ressortir ses défis et ses enjeux. Afin de faciliter l'analyse et la comparaison entre chaque initiative, l'utilisation de la typologie de Zahra et al. (2006) permettra de regrouper ensemble des initiatives d'entrepreneurship social dont le champ d'action est comparable. La première étape de l'analyse d'une entreprise sociale sera donc d'identifier si son action répond aux critères hiérarchisés d'entrepreneurship social. Par la suite il sera possible de classer l'entreprise sociale. Dans la prochaine section de notre revue de littérature, nous allons effectuer cette analyse en comparant la définition de l'entreprise d'économie sociale ou entreprise collective à celui de l'entrepreneurship social.

L'entrepreneurship social est-il applicable au domaine public, privé et gouvernemental? Est-il une initiative d'une organisation sans profit ou avec profit? Bien que certains aient pris position en situant l'entrepreneurship social comme étant seulement applicable dans les organisations sans but lucratif (Emerson & Twersky, 1996; Weerawardena, et Mort, 2006), la majorité des auteurs situent l'entrepreneurship social comme un concept applicable à n'importe quel domaine. Ils mentionnent que ces entreprises peuvent provenir des trois secteurs : sans profits, avec profits et gouvernemental (Austin et al., 2006; Shaw, 2004); que ce sont des organisations qui poursuivent un objectif double, soit économique et social (Dorado et Haettich, 2001; Emerson et Twersky, 1996) ainsi que des organisations sans profit qui s'associent avec des organisations avec profit (Pomerantz, 2003). Nous croyons que chaque définition ici répond à sa façon à ce qu'est l'entrepreneurship social, par contre nous tenons à inclure tout type d'organisation dans notre modèle, car nous ne croyons pas que l'initiative d'entrepreneurship social soit caractérisée uniquement par son statut juridique. Pour nous, l'entrepreneurship social est en premier défini par sa mission sociale et sa création de valeurs sociales et en deuxième par les moyens utilisés afin d'y répondre, soit par l'innovation et la procuration de revenus.

1.3 Revue de littérature sur l'entreprise d'économie sociale

Le but de cette section de notre revue de littérature est d'analyser si l'entreprise d'économie sociale répond aux critères d'entrepreneurship social. Nous croyons ceci important alors que plusieurs études d'entreprises du commerce équitable ont été effectuées sous cette perspective. De plus, le concept d'entreprise d'économie sociale est un concept moins récent que celui de l'entrepreneurship social. Lier ces deux concepts entre eux pourrait donc fournir de nouvelles pistes de réflexion sur l'émergence de l'entrepreneurship social. Nous allons vérifier en premier lieu si l'entreprise d'économie sociale ou collective répond aux critères hiérarchisés de l'entrepreneurship social établis plus haut et, deuxièmement si tel est le cas, nous allons situer le champ d'action de ce type d'entreprise afin de la classer selon la typologie de Zahra et al. (2006).

1.3.1 L'économie sociale et ses entreprises

L'apparition de l'économie sociale au Québec et au Canada n'est pas un phénomène nouveau. La première loi sur les coopératives a été adoptée en 1865 (D'Amour, 2001), ce qui signifie que l'économie sociale a aujourd'hui 150 ans d'histoire. L'économie sociale s'est développée dans les pays industrialisés, en particulier par les coopératives et les mutuelles, au sein des classes ouvrières exploitées qui luttaient afin de réduire la précarité de leur existence (Favreau, 2005). Parmi plusieurs initiatives de l'économie sociale, nous pouvons mentionner la première coopérative d'épargne et de crédit fondée par Alphonse Desjardins en 1900 à Lévis, le YMCA en 1905 qui offrit entre autres l'éducation aux adultes et les services de garde qui en 1960 aidèrent les femmes afin qu'elles intègrent le milieu du travail¹⁵. Ce secteur a connu plusieurs évolutions au cours de son histoire, ce qui a donné lieu à diverses phases d'institutionnalisation. On peut citer parmi celles-ci les changements apportés par l'État au cours des années 60 alors qu'il « transforma les cliniques populaires de santé en Centres locaux de services communautaires (CLSC) et la pratique 'd'avocats populaires' en Services d'aide juridique » (D'Amour, 2001, p.2). L'institutionnalisation de l'économie

¹⁵ Chantier de l'économie sociale, <http://www.chantier.qc.ca/> visité le 21 mars 2006

sociale est largement discutée par D'Amour (2001) qui soutient qu'à partir de 1995, ce qui caractérise le milieu de l'économie sociale est que presque toutes les composantes sont en voie d'être institutionnalisées et « que l'économie sociale se retrouve non plus à la marge, mais partie prenante des débats sur un nouveau modèle de développement en émergence » (p. 2). C'est au XXe siècle que l'économie sociale a bel et bien pris toute son ampleur alors que :

[...] tout un pan de l'économie prend ses distances et se démarque des lois du marché tout comme de la seule régulation publique en se positionnant dans un mode de production et d'affectation des bénéfices qui lui est propre et en mettant en oeuvre des principes d'organisation où la non domination du capital se traduit dans les statuts mêmes de ces entreprises (Favreau, 2005, p.12).

Le domaine de l'économie sociale réunit aujourd'hui « l'ensemble des coopératives, mutuelles et associations, rejoignant ainsi autant le Mouvement des caisses Desjardins que les organismes communautaires les plus divers » (Neamtan, 2002, p.3). C'est ainsi que l'économie sociale réunit toutes les initiatives qui ne relèvent ni du public, ni du privé (Neamtan, 2002), ce qui est aussi commun d'appeler le tiers secteur. Le secteur de l'économie sociale occupe une place importante au Québec; avec plus de 10 000 entreprises collectives et communautaires et plus de 100 000 emplois (Neamtan, 2002) sa contribution sur le plan économique est importante. Un des aspects importants de l'économie sociale et qui apporte un premier lien entre celle-ci et l'entrepreneurship social est sa capacité d'innovation. Sur ceci, Neamtan (2002) mentionne qu'un :

[...] grand mérite de l'économie sociale se retrouve dans sa contribution à l'innovation sociale. Alors que les innovations technologiques ont généralement comme point de départ la recherche en laboratoire, les innovations sociales sont habituellement produites sur le terrain par des praticiens plutôt que par des scientifiques. Par essais et erreurs, par *learning by doing*, par la confrontation des idées au sein d'instances démocratiques, des nouvelles façons de faire ou de nouvelles réponses à des besoins non satisfaits ou mal satisfaits sont imaginées et expérimentées. Cette capacité d'innovation de l'économie sociale et solidaire est reconnue de plus en plus sur le plan international (p.5).

Cette capacité d'innover de façon à satisfaire des besoins sociaux non satisfaits est directement en lien avec l'entrepreneurship social. Par contre, avant de caractériser l'initiative d'entrepreneurship social, il faudra établir de façon définitive qu'elle poursuit

avant tout la création de valeurs sociales par la mise en oeuvre d'une mission sociale en utilisant des moyens économiques afin d'y parvenir. Nous allons donc reprendre ici la définition de l'économie sociale telle que donnée par Favreau (2005, p.9) et placer ses principes selon les critères hiérarchisés de l'entrepreneurship social établis plus haut lors de la revue de littératures sur l'entrepreneurship social. Cette comparaison est présentée au tableau 1.4.

Critère 1 : la poursuite d'une mission sociale : ce critère est le premier dans notre hiérarchisation des principes de l'entrepreneurship social et il est aussi le premier critère de l'économie sociale. Il est dit que la finalité de l'économie sociale est de remplir des fonctions sociales (Favreau, 2005). Ceci revient à dire que la mission de l'entreprise d'économie sociale inclut la création de valeurs sociales. Le critère 1 est donc respecté.

Critère 2 : la création et la maximisation de la valeur sociale : deuxième critère de l'entrepreneurship social, celui-ci se retrouve aussi au deuxième rang dans la définition de l'économie sociale et est démontré par deux fois. Soit en assurant à la fois sa viabilité économique et son utilité sociale ainsi que par le fait que l'entreprise d'économie sociale doit « répondre aux intérêts d'un groupe ou d'une collectivité locale » (Favreau, 2005, p. 9).

Critère 3 : l'innovation : le troisième principe établi pour l'entrepreneurship social est son caractère innovateur. Ce critère ne se retrouve pas dans la définition établie par Favreau (2005). Par contre, comme mentionné plus haut par Neamtan (2002), l'innovation sociale est un des mérites principaux de l'économie sociale et se caractérise par la capacité des praticiens à innover sur le terrain afin de trouver des solutions à des problèmes sociaux non résolus.

Critère 4 : la procuration de revenus afin de soutenir soit uniquement la mission sociale, soit un objectif double (*Double bottom line*) : dernier critère de l'entrepreneurship social, celui-ci concerne l'utilisation des revenus qui doivent soit prioriser l'aspect social de l'entreprise ou au minimum placer le support à la création de valeurs sociales à égalité avec la création de valeur économique. Ce critère est lui aussi repris dans la définition de l'économie sociale alors que celle-ci mentionne le caractère inaliénable des surplus et profits qui constituent le patrimoine collectif de l'entreprise.

Tableau 1.5
Comparaison entre entrepreneurship social et économie sociale

Critères hiérarchisés de l'entrepreneurship social	Critères de l'économie sociale
1) la poursuite d'une mission sociale	1) Des entreprises dont les finalités ne sont pas de servir les intérêts de détenteurs de capitaux, mais de remplir des fonctions sociales (Favreau, 2005, p. 9)
2) visé la création et la maximisation de la valeur sociale	2) l'activité vise à assurer conjointement et explicitement viabilité économique et utilité sociale 3) Des acteurs qui s'associent pour créer des entreprises qui répondent aux besoins de base d'un groupe ou d'une collectivité locale (Favreau, 2005, p.9)
3) innovation	4) l'innovation sociale est un des mérites de l'économie sociale (Neamtan, 2002)
4) procuration de revenus Des revenus qui serviront soient uniquement à soutenir la mission sociale ou à la fois la création de valeurs sociales et de valeur économique	5) Des activités collectives de production de biens ou de services se développant sur les marchés (privé ou public) à partir d'un travail de coopération entre associés d'une même entreprise 6) Des entreprises dont le patrimoine est collectif : les surplus, profits et ristournes étant de caractère inaliénable (Favreau, 2005, p.9)

Ce que nous pouvons constater est que l'économie sociale et l'entrepreneurship social convergent vers un même principe, celui de placer à égalité ou de prioriser la création de valeurs sociales par les actions de l'entreprise. Nous allons maintenant élaborer sur ceci en tentant de situer l'entreprise d'économie sociale. Si nous nous fions à la définition donnée plus haut, nous aurions tendance à situer le champ d'action de l'entreprise d'économie sociale au niveau local alors que la définition mentionne que les actions des acteurs visent à répondre aux besoins des communautés locales. Sous cette perspective, l'entreprise d'économie sociale serait donc une initiative d'entrepreneurship social de type bon samaritain (*Good Samaritan*, Zahra et al., 2006). Par contre, les changements récents dans les initiatives des entreprises d'économie sociale nous portent à croire que tout comme il existe plusieurs champs d'actions pour l'entrepreneurship social, il en existe aussi plusieurs pour l'entreprise d'économie sociale. Reprenons ici une autre définition de l'économie sociale, celle de Demoustier (2001) tel que mentionnée dans Favreau (2005) et qui dit que « le sens premier et

fondamental attribué à l'économie sociale est de s'associer pour entreprendre autrement » (p. 10). Il poursuit en classant par cette définition, les trois dimensions de l'économie sociale soient : « la dimension sociale (s'associer), la dimension économique (entreprendre) et la dimension politique (le « autrement ») » (p.10). Cette façon de percevoir l'économie sociale ouvre la voie à un champ d'application plus large de celle-ci. Ceci offre la possibilité que certaines initiatives d'économie sociale servent de « tremplins à de nouvelles formes de régulations sociales liées au développement de gouvernances territoriales démocratiques et à la création d'entreprises collectives majeures » (Favreau, 2005, tiré de Lévesque et al., 2001). Dans cette dernière façon de percevoir l'économie sociale, il est possible d'y voir les deux prochains types d'entrepreneurship social de Zahra et al., (2006). Les initiatives locales telles les CLSC et les centres de la petite enfance (CPE) sont des initiatives qui « opèrent des structures alternatives afin de procurer des biens et des services qui répondent à des besoins sociaux auxquels les gouvernements, les agences et les entreprises ne peuvent pas répondre » (p.44¹⁶). Elles sont donc des initiatives d'entrepreneurship social de type chercheur de failles du marché (*Alert Gap Filler*). Selon la définition donnée ici par Zahra et al. (2006), les entrepreneurs sociaux qui répondent aux besoins sociaux qui non résolus par les institutions en place remplissent le même rôle que les entreprises du tiers secteur qui elles aussi visent à fournir une réponse dans les écarts laissés par les gouvernements entre l'aide offerte et la demande de services (Zahra et al., 2006). L'entrepreneurship social est donc lié au tiers secteur par sa volonté de répondre lui aussi aux besoins de la société qui restent non résolus. Les entrepreneurs sociaux de type chercheur de failles de marché ne sont pas confinés à œuvrer seulement au niveau local tels les bons samaritains. Il s'agit plutôt d'entreprises qui prennent de l'expansion et dont le processus peut être facilement transférable à d'autres contextes sociaux (Grant, 1996, tel que mentionné dans Zahra et al., 2006).

¹⁶ Traduction libre : « Build and operate alternative structures to provide goods and services addressing social needs that governments, agencies, and businesses cannot (Zahra et al., 2006, p.44) ».

1.4 Les outils d'analyse stratégique

Dans cette dernière section de notre revue de littérature nous présentons les différents outils stratégiques qui guideront notre analyse de la chaîne de valeur du CÉ qui est présentée au chapitre 4 du mémoire.

1.4.1 La chaîne de valeur

Le modèle de la chaîne de valeur de Porter (1985) sépare les activités de la firme en activités primaires (logistes entrante et sortante, opération, ventes et marketing et service) et en activités secondaires ou de support (infrastructure de la firme, gestion des ressources humaines, R&D, procurement). Le modèle permet une analyse complète des activités et sous activités de la firme ainsi que des liens avec les acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie. Lorsque l'entreprise implante une stratégie d'avantage de coûts, elle identifie et maximise l'impact des moteurs de coûts (économies d'échelle et d'envergure, apprentissage, etc.) alors que si elle vise la différenciation, elle identifie et maximise l'impact des moteurs d'individualité (liens entre activités, fournisseurs et acheteurs; interrelations, location, etc.).

1.4.2 Les coûts dans la chaîne de valeur

Calculer les coûts d'une entreprise n'est pas un simple exercice d'addition des factures générées par ses activités. Certains coûts moins apparents sont pourtant importants pour l'entreprise et nécessitent une analyse serrée de ses activités afin de déterminer quelle sera la structure de coûts optimale qui permettra la création de valeur pour cette entreprise. Il faut voir que la compréhension de la dynamique des coûts est essentielle, car il s'agit là « d'un des moteurs incontournables de création de valeur » (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 179).

Certains coûts confèrent un avantage à l'entreprise en créant une barrière à l'entrée dans un secteur, c'est le cas des coûts de croissance, des coûts irrécupérables et des coûts de substitution. D'autres coûts sont affectés par la taille de l'entreprise qui parfois lui confère un avantage et d'autres fois représente plutôt un désavantage. L'effet de la taille sur les coûts sera positif dans le cas des économies d'échelle, d'envergure, du taux d'utilisation, des économies de réseaux et des effets d'apprentissage. L'effet de taille sera négatif dans le cas des coûts de complexité, des coûts de mandat et des coûts de transaction. (Allaire et Firsirotu, 2004). Nous présentons ici les différents types de coûts que nous allons utiliser dans notre analyse de la chaîne de valeur de la filière du café équitable.

1.4.2.1 Coûts de mandat

Les coûts de mandat sont les coûts entre le mandant, soit le dirigeant ou ceux qui proposent les contrats de travail et les mandataires, ceux qui exécutent le travail. Ces coûts sont en fait des coûts indirects qui affectent éventuellement la productivité de l'entreprise. Bien que la petite entreprise ne soit que rarement soumise aux coûts de mandat, due à la proximité du patron et au nombre limité d'employés, dans le cas de la filière du commerce équitable, ceux-ci s'appliquent vu la structure du système.

1.4.2.2 Coûts de complexité

Les coûts de mandat, mentionnés dans la section précédente, ne sont en fait qu'un des coûts de complexité auxquels fait face l'entreprise. Les coûts de complexités sont les coûts associés à l'intériorisation des différentes fonctions de l'activité commerciale de l'entreprise. Dans certains cas, l'entreprise décidera de garder à l'interne ce qui pour elle fait partie de ses activités centrales (*core activities*), celles qui lui confèrent un avantage stratégique sur ses concurrents. Par contre, plus l'entreprise étend son champ stratégique, plus ceci augmente la complexité de l'entreprise. En prenant de l'expansion par exemple, l'entreprise devient moins flexible et ne peut pas répondre rapidement aux changements survenants dans son

environnement et celui de ses mandataires. Cette situation est bien représentée par le cas de la coopérative de café équitable bien que sa taille soit très petite comparativement à l'entreprise transnationale moderne. En ce qui concerne les coûts de complexité, il est possible de les classer selon deux groupes, soit les coûts de mandat et les coûts rattachés à la structure de l'organisation.

1.4.2.3 Les économies d'échelle

Le phénomène des économies d'échelle est souvent mal compris, toute diminution des coûts unitaires par l'augmentation du taux d'utilisation ne peut être appelée économie d'échelle. Le concept « d'économie d'échelle devrait être utilisé pour comparer les coûts unitaires de systèmes de capacités différentes fonctionnant à un niveau optimal. » (Allaire et Firsirotu, 2004, p. 180).

Les coûts présentés plus haut nous servirons dans notre analyse et permettrons d'établir les failles dans la chaîne du commerce équitable. Dans le chapitre 4 nous analysons les interactions entre les différents acteurs du commerce équitable en utilisant les outils stratégiques que nous venons de décrire.

1.5 Conclusion

Cette revue de littérature a mis en évidence les communalités et distinctions entre les concepts de l'entrepreneurship social, de l'économie sociale et du commerce équitable. Par contre, ces littératures abordent peu la question de savoir comment l'intégration d'un objectif double affecte la gestion de ces entreprises, les enjeux auxquels elle doit faire face sont-ils plus souvent économiques ou sociaux? Par ailleurs, la littérature normative sur le commerce équitable pose que les petits producteurs défavorisés tirent un bénéfice par leur participation au commerce équitable. Ce bénéfice peut se manifester tant au niveau d'un développement professionnel de leur organisation qu'au niveau d'une meilleure connaissance des marchés internationaux. Quels bénéfices pourra-t-on observer pour les producteurs dans le cas étudié?

Nous avons constaté qu'il n'y a que très peu de littérature scientifique en gestion ou même en éthique des affaires sur le commerce équitable (Moore, 2004). Notre revue de littérature sur l'entrepreneurship social a aussi démontré que le commerce équitable est très peu abordé par les recherches sur ce sujet. De plus, bien qu'il y ait aujourd'hui plusieurs études de cas publiées sur des coopératives de café équitable (Moore, 2004), il y a un manque important d'études de cas sur les entreprises du commerce équitable au Nord (Fridell, 2004).

Notre recherche, qui vise étudier le cas d'une entreprise du commerce équitable au Nord afin d'en dégager ses principales caractéristiques managériales, propose de remédier en partie à ces lacunes. De plus, en étudiant le commerce équitable sous la perspective de l'entrepreneurship social, nous croyons être en mesure d'apporter une plus grande compréhension de ce réseau et soulever les enjeux éthiques apportés au mouvement par sa poursuite d'objectifs sociaux et économiques. En effet, au chapitre 4 où nous procédons à l'analyse du réseau du commerce équitable, il sera possible de voir que ce système est en fait l'union de différents types d'initiatives d'entrepreneurship social. Sous cette perspective, nous proposons donc d'identifier les enjeux éthiques propres à chaque type d'acteur ce qui permettra de mieux comprendre les limites du commerce équitable à la fois pour les acteurs

du Sud que pour ceux du Nord. La figure 1.1 présente les différents outils de notre cadre d'analyse dont nous venons de présenter les principaux éléments.

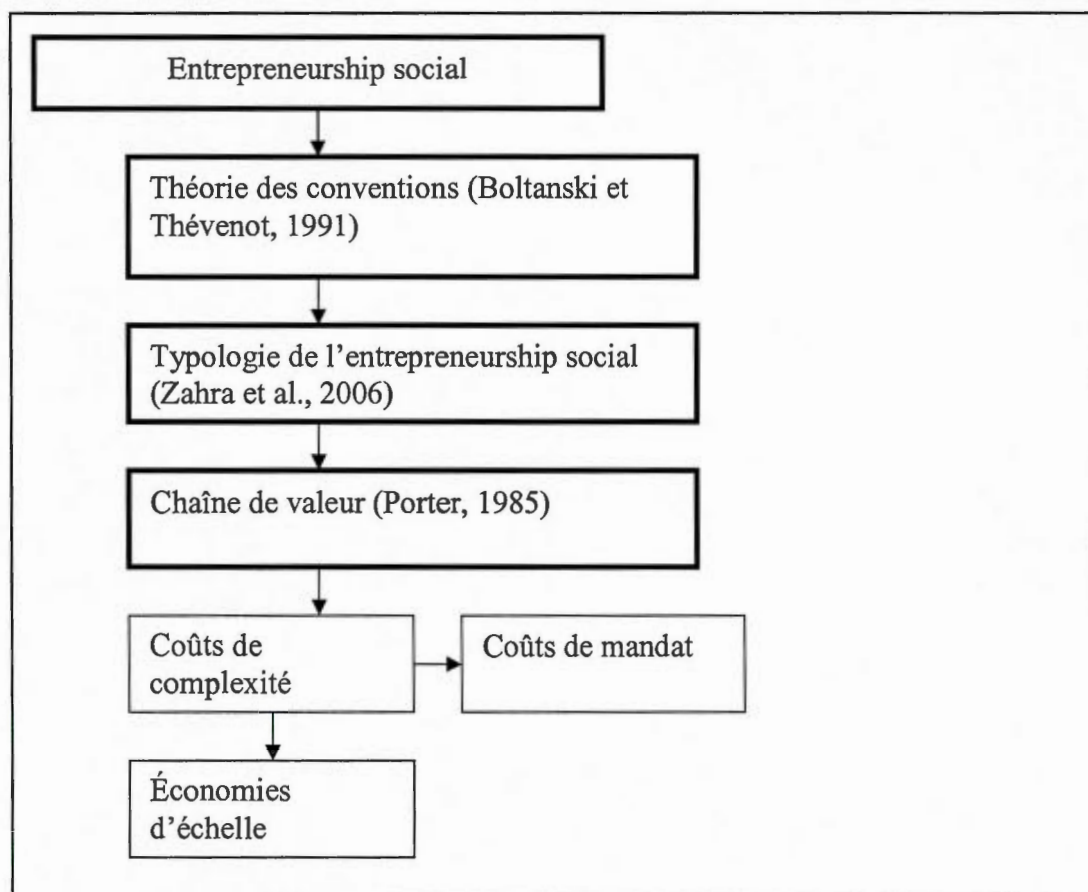


Figure 1.1 Cadre d'analyse

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie présentée ici a été établie afin de répondre aux objectifs du départ soit d'analyser le mode de gestion adopté par l'entrepreneurship social afin de relever les enjeux éthiques que représente l'intégration d'un objectif double, soit un objectif social et économique.

Dans les prochaines sections nous présentons la justification de l'étude de cas. En premier, nous justifions le secteur à l'étude; celui du café. Nous poursuivons par la justification du choix du commerce équitable comme domaine d'étude de l'entrepreneurship social et dans un troisième temps, nous justifions le choix du cas à l'étude; soit l'entreprise Cooperative Coffees. Par la suite, nous présentons la méthode de collecte de données utilisée. Enfin, nous élaborons sur la méthode de codage et d'analyse des données et nous terminons la méthodologie par la présentation de la méthode choisie afin de valider nos résultats.

2.1 Justification du secteur, du milieu à l'étude

Afin d'étudier à la fois le commerce équitable et l'entrepreneurship social il nous fallait sélectionner un terrain d'étude propice à nous fournir les informations nécessaires à leur analyse. Afin d'être appropriée pour le projet de recherche de la CRSDD dans lequel le mémoire s'inscrit, l'entreprise choisie devait répondre à deux critères. Elle devait être une entreprise dont les produits étaient majoritairement sinon uniquement des produits du commerce équitable. De cette façon étaient éliminées toutes les entreprises qui ne faisaient que rajouter un produit équitable dans leur offre. De plus, le projet de la CRSDD visa étudier

la filière alimentaire du commerce équitable et non la filière de l'artisanat. Nous avons choisi de procéder par une étude de cas unique, celui de l'entreprise Cooperative Coffees, un cas qui est appropriée pour le projet de recherche puisque l'entreprise n'importe que du café vert qu'elle se procure auprès de coopératives de producteurs certifiés équitables. De plus, le choix de Cooperative Coffees offrait aussi un accès à son réseau qui comprend des coopératives de producteurs, des torréfacteurs de café et des entreprises de micro finance, ce qui permis d'étudier aussi ces entreprises du commerce équitable. Ce terrain a été choisi suite à une analyse sectorielle que nous présentons au chapitre III, chapitre dans lequel est aussi présenté la monographie de l'entreprise. Le terrain devait aussi être justifié pour l'étude de l'entrepreneurship social qui représente le sujet à l'étude dans ce mémoire. En plus de l'analyse sectorielle, nous avons justifié le choix du secteur par une analyse de la problématique du café et qui est aussi présentée au chapitre III.

C'est au chapitre III que nous présentons la problématique du secteur du café par son analyse à la lumière de la définition du développement durable élaborée par Gendron et Revéret (2001). La définition donnée par les auteurs reprend la version du développement durable tripolaire, mais ajoute un ordre et attribue à chaque pôle un rôle particulier. Ils placent donc ici le développement du pôle économique comme moyen, le développement du pôle environnemental comme condition essentielle et finalement le développement du pôle social comme l'objectif du développement durable. Cette définition n'est pas sans nous rappeler notre définition de l'entrepreneurship social qui place aussi le monde économique comme le moyen qui permet de répondre aux objectifs sociaux de l'entreprise. Nous verrons que le secteur du café est soumis à des enjeux sur les trois pôles du développement durable ce qui limite le potentiel de développement qu'il offre aux producteurs de café. Le secteur du café représente un terrain d'étude intéressant puisqu'il fournit un défi social auquel une initiative d'entrepreneurship social pourrait possiblement répondre. En ce qui concerne le choix d'étudier une entreprise du commerce équitable afin de mieux comprendre la gestion selon l'entrepreneurship social, ce choix a été justifié par notre revue et analyse de littérature sur le commerce équitable qui est présentée au chapitre IV. En effet, en analysant le commerce équitable sous notre définition hiérarchisée de l'entrepreneurship social, nous avons vu que

celui-ci est une initiative d'entrepreneurship social puisqu'il utilise le monde marchand afin de répondre à sa mission sociale.

2.2 Collecte des données

La collecte de données lors de l'étude a été effectuée selon les méthodes de l'approche ethnographique qui permet de systématiser la prise de notes. Les méthodes utilisées afin de collecter les données sont l'observation participante, les entrevues et l'analyse documentaire. L'observation participante, car cette méthode permettra d'intégrer l'entreprise et ainsi de mieux en dégager les impressions et faits. Finalement, les entrevues ont été utilisées afin de recueillir les informations qui n'ont pas été obtenues lors de l'observation ou afin de confirmer une observation.

2.2.1 Description de la méthode ethnographique

Le modèle de journal ethnographique proposé ici, se base principalement sur les suggestions que Bernard (2002) fait dans son livre, plus exactement dans son chapitre 14 sur la prise de notes (p. 365 à 389). À la suite de plusieurs lectures, il est apparu que ce que Bernard présente se rapproche le plus des besoins pour la recherche

De façon générale, il s'agit d'une méthode qui :

1. systématise la prise de notes
2. propose une organisation qui permet de retrouver rapidement certaines informations
3. facilite la mise en relation des données.

L'auteur distingue plusieurs types de notes que le chercheur présente plus bas. Chaque type de note s'inscrit dans un cahier particulier. Le chercheur fait la distinction de quatre cahiers : le carnet de notes brèves, le journal personnel, le journal de bord et les notes terrain qui correspondent en fait au journal ethnographique (voir figure 2.1).

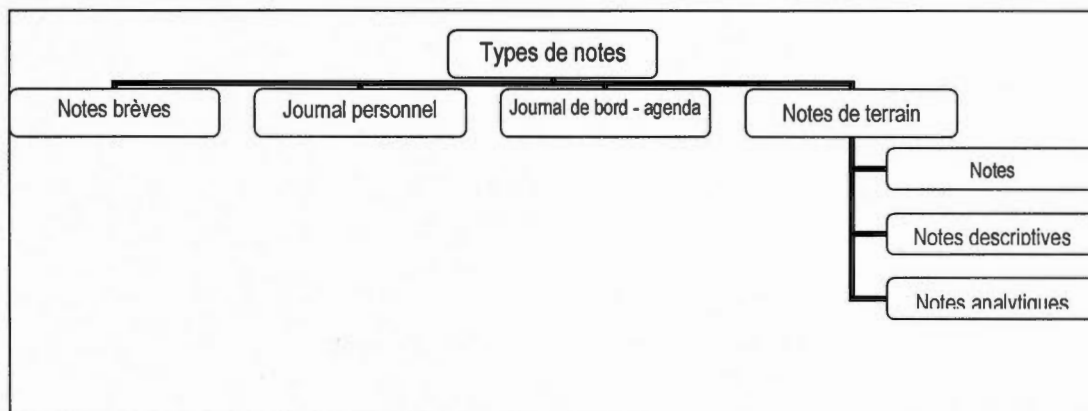


Figure 2.1 Les types de notes de terrains (Bisaillon, Otero-Rance, 2004 : 2)

Description des cahiers

La section qui suit présente chacun des cahiers de notes et explique leur objectif dans la recherche, le type de notes qu'on y inscrit et la façon de les utiliser.

Le carnet de notes pour la prise des notes brèves (jottings)

Petit cahier de notes où on inscrit les notes brèves (*jottings ou scratch notes*) à tous moments de la journée. Permet de conserver des détails qui par la suite permettent de reconstituer des scènes ou des conversations.

Journal personnel (diary)

Consiste en un journal personnel où pourront être écrits les sentiments et épreuves que vit le participant observateur. Le journal personnel servira lors de l'analyse, en permettant d'interpréter les notes et révéler les biais personnels.

Journal de bord (agenda)

Regroupe les informations au sujet de la planification du séjour. C'est grâce à ce journal qu'est assurée la qualité de la collecte de données tant qualitativement que quantitativement. Le journal de bord assure le caractère systématique du travail. La figure 2.2 présente un modèle du journal ethnographique.

M	25 juin 2004.
	Commentaire méthodologique de la journée.
	Description des événements, des faits, de ce qui a été dit à partir des autres notes de la journée. Présenter les faits de façon chronologique et le plus systématiquement possible
	A Commentaire analytique inclus dans la description.
M	Commentaire méthodologique inclus dans la description.
A	Commentaire synthèse analytique.

Figure 2.2 Modèle de journal ethnographique (Bisaillon, Otero-Rance, 2004 : 8)

2.2.2 Description de l'observation participante

Cette section a pour but de décrire l'observation participante effectuée auprès de Cooperative Coffees (CC) et de ses membres. La première rencontre a eu lieu le 28 juin 2005. Lors de cette rencontre avec Monika Firl, représentante de CC au Canada, le déroulement de l'observation participante a été établi. Un horaire pour les rencontres des trois premiers mois a été préparé ainsi que la préparation de ma participation à la rencontre annuelle des membres de CC en septembre 2005 qui a eu lieu au Guatemala. En juillet 2005, cet horaire a été perturbé alors que l'entrepôt utilisé par CC pour le stockage du café vert a été détruit suite au passage de l'ouragan Katrina en Nouvelle Orléans. La perte de 800 000 \$US de café a nécessité l'attention complète de Monika Firl, notre contact auprès de CC. Dès lors, il a été

décidé d'étendre l'observation sur une plus longue période, ceci afin de recueillir les données qui permettront l'analyse de la gestion d'une crise par CC. De plus, un temps d'arrêt a été établi entre le retour du Guatemala et le mois de septembre 2005 avec comme seul contact de brèves discussions téléphoniques et échange de courriels ainsi que la réalisation de certaines entrevues. De plus, nous avons suivi le comité Outreach lors de ses rencontres mensuelles. Les rencontres avec Monika Firl à son bureau ont été dispersées, celle-ci étant appelée à voyager régulièrement. À titre d'exemple, à la fin septembre, ce fut un voyage à Chicago pour le *Fair Trade Futures conference*, en janvier, un voyage au Chiapas afin de rencontrer les producteurs et discuter des problèmes avec la production, au mois de mars un autre voyage cette fois-ci au *Specialty Coffee Association of America* (SCAA). L'horaire de l'observation participante est présenté à l'appendice C, les tableaux 2.1 et 2.2 présentent les détails concernant l'observation. Cette observation de 156 heures répartie sur une durée de 10 mois a permis de suivre CC au cours de près d'une année. Il a donc été possible de suivre l'évolution de l'achat du café, de la première étape qui consiste à choisir les coopératives de producteurs en septembre à la livraison des nouvelles commandes vers les torréfacteurs à partir de janvier. (Dans le chapitre 4, la figure 4.1 montre le réseau stratégique du commerce équitable).

Tableau 2.1
Détails de l'observation participante chez Cooperative Coffees

Durée de l'observation	10 mois
Nombre d'heures d'observation	156 heures
Durée du séjour au Guatemala	2 semaines
Nombre de coopératives présentes aux réunions du Guatemala	10
Nombre de producteurs présents aux réunions du Guatemala	16
Nombre de torréfacteurs membres de Cooperative Coffees présents aux réunions du Guatemala	20
Nombre de pays d'Amérique Latine représentés par les coopératives aux réunions du Guatemala	6
Nombre d'organisations membres de Cooperative Coffees présentes aux réunions du Guatemala	13
Nombre d'acteurs organisationnels présents aux réunions du Guatemala	8
Nombre de coopératives de producteurs visitées au Guatemala	5

Tableau 2.2
Types et quantité de données récoltées

Entrevues	Membres de CC	11
	Acteurs du milieu	3
Documents Corporatifs	Comptes-rendus de réunions, données financières, profils des coopératives de producteurs, articles par CC; documents d'accompagnement lors de la participation à des forums, courriels, etc.	151 pages
Autres documents	Documentations sur les sites des torréfacteurs	533 pages
	Articles sur CC ou ses membres	21 articles
Observations	Journal ethnographique	170 pages
	Témoignages des producteurs	15
	Cahiers de notes lors de l'observation au Guatemala	93 pages

Les données collectées sont de types variés, notes de terrain, documents corporatifs, journaux des torréfacteurs et articles sur CC et ses membres et plusieurs autres. Cette variété permet de mieux comprendre qui est CC et qui sont ses membres ainsi que le fonctionnement de la coopérative. Au total, c'est 947 pages de documents, 29 entrevues et témoignages des acteurs et des membres, 21 articles sur l'entreprise et son mode de fonctionnement ainsi qu'un séjour au Guatemala qui a réuni une grande variété d'acteurs et fournit la possibilité d'observer les interactions et discussions entre 44 acteurs provenant de toute la chaîne commerciale du

commerce de café équitable. Il s'agit donc d'une collecte de donnée riche et exhaustive qui servira de base à notre analyse.

2.3 L'analyse des données avec ATLAS Ti

L'utilisation du logiciel ATLAS Ti a facilité l'organisation des données dans les différentes catégories et a aussi permis de repérer plus facilement les liens entre les différents types de données. Afin de classer les données, nous avons procédé à cinq différentes analyses et classifications.

1. Première codification : tri des données par codifications des types : producteurs, torréfacteurs, Cooperative Coffees

Cette première codification a permis de trier les données contenues dans les plus de 900 pages récoltées lors de recherche sur le terrain. Il s'agit donc uniquement d'un tri et aucune analyse n'a été effectuée lors cette première codification.

2. Deuxième codification : grille de collecte de données pour la monographie

Lors de cette deuxième étape de la codification, nous avons utilisé des codes préétablis et qui ont été élaborés en suivant la grille de collecte de données du projet de la CRSDD dans lequel le terrain s'inscrit. Cette codification a servi à la rédaction de la monographie.

3. Troisième codification : les trois types d'entrepreneurship social selon la classification de Zahra et al (2006),

C'est dans cette troisième étape de la codification que l'analyse des données a été entamée. Tous les documents récoltés ont été codifiés une troisième fois, mais cette fois en utilisant les catégories établies dans la première codification. De plus, la monographie rédigée suite à la deuxième codification a aussi été analysée. Les codes ont été développés selon la typologie

de Zahra et al. (2006). Cette codification a servi à la rédaction de la section sur les initiatives d'entrepreneurs social présenté dans le chapitre IV.

4. Quatrième codification : analyse stratégique :

Cette quatrième codification a été effectuée principalement sur les observations collectées dans le journal ethnographique du terrain ce qui inclut les verbatim des entrevues. Dans cette analyse, les codes n'ont pas été préétablis, mais l'analyse a été effectuée en cherchant à comprendre les différents coûts présents dans la chaîne de valeur du commerce équitable. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le chapitre IV.

5. Dernière codification : libre,

Afin de relever des aspects non soulevés par les quatre premières codifications, nous avons procédé à une cinquième codification de tous les documents, cette fois-ci, une codification libre. Le but recherché ici a été de relever des aspects n'ayant pas été perçus dans les codifications précédentes. C'est ici que nous avons analysé les valeurs, les motivations, l'inspiration et les défis de l'entrepreneur social.

En codifiant cinq fois les mêmes données, ceci diminue le risque que celles-ci ne soit mal interprétée et augmente de ce fait la validité des résultats obtenus. En effet, en retournant sur les données, une première interprétation peut être modifiée suite à sa meilleure compréhension apportée par la deuxième lecture.

2.3.1 Rédaction et cadre d'analyse

Afin d'aider notre analyse des données, nous avons procédé par une analyse à deux niveaux, ceux-ci sont présentés à la figure 2.3. Le premier niveau d'analyse, effectué à partir d'Atlas ti, suit la grille de collecte de données préparée pour le projet de recherche « Le commerce

équitable comme innovation sociale et économique : Performance sociale et renouvellement des pratiques économiques » auquel ce mémoire est lié. Nous avons aussi utilisé le concept de « moteurs stratégiques », développé par Allaire et Firsirotu (2004) afin de fournir une base théorique pour notre analyse qualitative de la performance de Cooperative Coffees (CC). Cette première analyse a été utilisée pour une première rédaction du chapitre 3 qui présente la monographie de CC.

Le deuxième niveau d'analyse comporte quatre sous-niveaux. En premier, les initiatives ont été analysées sous la définition hiérarchisée de l'entrepreneurship social ainsi que classées selon la typologie de Zahra et al.. Une deuxième analyse a établi le champ stratégique du commerce équitable. Le troisième niveau a étudié la chaîne de valeurs du CÉ par l'utilisation des concepts de la « dynamique des coûts » de Allaire et Firsirotu (2004), une analyse de la stratégie de marché de l'entreprise a été effectuée par la suite. Le deuxième niveau d'analyse a servi à la réécriture de la monographie qui sera par la suite analysée sous la logique des mondes marchand et civique de Boltansky et Thévenot (1991). Ces analyses ont servi à la rédaction du chapitre 4.

À ces deux niveaux d'analyse se rajoute une analyse sous la double logique de l'entrepreneurship social, soit sous la logique du monde marchand et du monde civique de Boltansky et Thévenot (1991). Le modèle proposé par Boltansky Thévenot (1991) permet d'analyser la perception des choses sous des logiques de fonctionnement différentes et y repérer les tensions. La figure 2.4 présente les deux mondes retenus pour notre analyse.

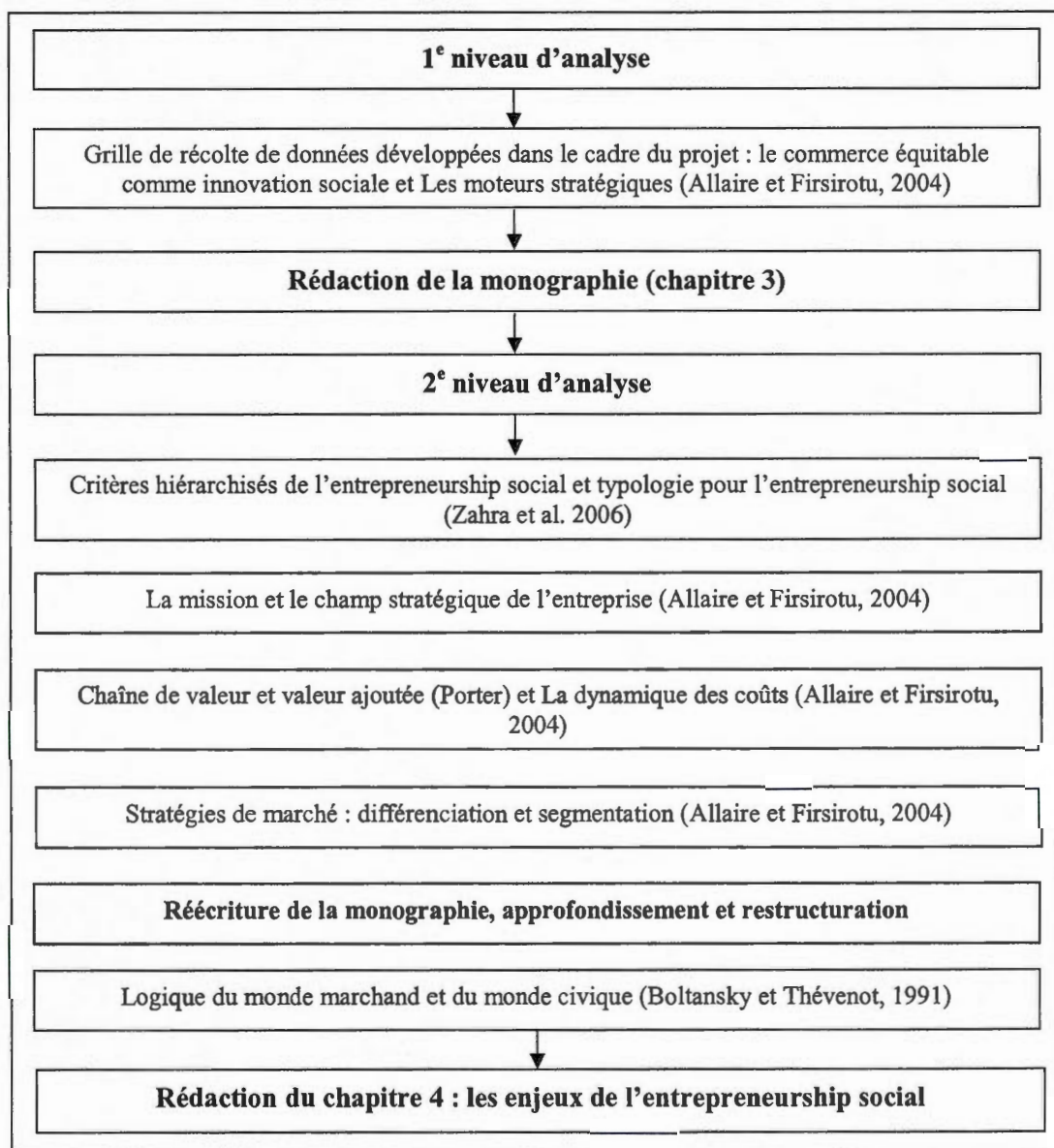
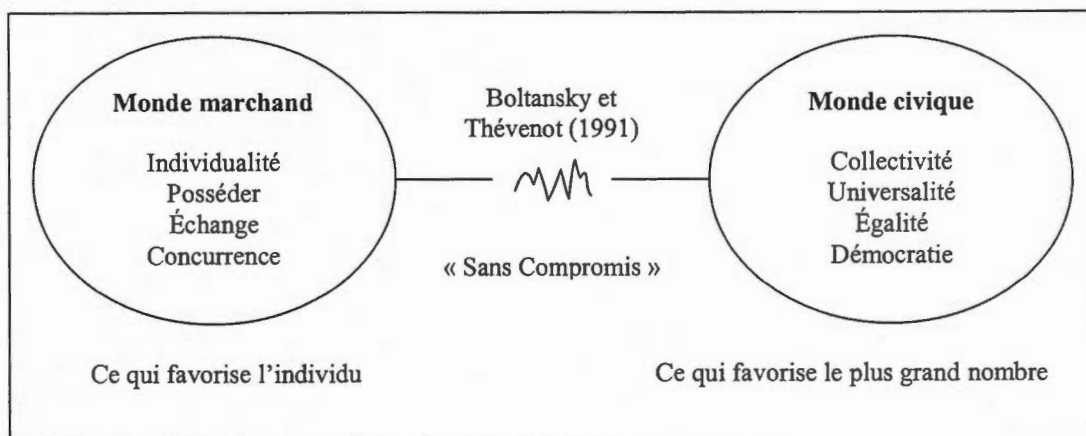


Figure 2.3 Cadre d'analyse détaillée



Adapté de Boltansky et Thévenot (1991)

Figure 2.4 Logiques des mondes marchand et civique

Comme nous pouvons le constater dans la figure 2.4, Boltansky et Thévenot (1991) ont avancé que les deux logiques présentées ici étaient « sans compromis ». C'est donc cette notion du « sans compromis » que nous allons étudier par l'analyse de l'entrepreneursip social.

2.4 La qualité des mesures

L'utilisation de la méthode de prise de notes telle que suggérée par Bernard (2002) permet de bien séparer les différents types de données. Cette méthode, bien qu'exigeante en temps, permet aussi de commencer une première codification des données. Cette méthode de prise de notes permet aussi, à qui voudrait en faire l'analyse, de reprendre les notes du chercheur et d'en refaire une deuxième analyse. Par ailleurs, les notes de terrain seront analysées par plusieurs chercheurs qui travaillent aussi sur le projet, ce qui permettra de vérifier que les conclusions auxquelles seront arrivés les chercheurs, convergent vers une conclusion plus ou moins identique. Aussi, le chercheur fera une triangulation en utilisant plusieurs méthodes de collectes et d'analyses, telles les entrevues, l'observation participante et l'analyse des documents officiels des entreprises étudiées. Ceci permet d'assurer, par la convergence des résultats, que les conclusions du chercheur sont valables. Toutes les informations qui seront

jugées comme confidentielles seront gardées sous clé. Ainsi que tous les enregistrements des entrevues et leurs verbatims. Les enregistrements seront détruits à la fin de la recherche. L'utilisation de codes afin de garder l'anonymat des personnes qui l'ont exigé a été utilisée. Seule l'équipe de recherche a accès aux données et aux journaux ethnographiques ainsi qu'à la liste des codes.

Pour l'analyse, le chercheur a suivi les conseils de Huberman (2003) qui donne cinq critères afin de guider le chercheur dans sa recherche de qualité : l'objectivité, la fiabilité, la validité interne et externe et l'application. Le chercheur a évalué la qualité des données en étant conscient de l'effet du chercheur et en tentant de la contrôler. Nous avons aussi procédé à une classification par Atlas ti des données récoltées lors de l'observation participante. Ceci a permis de repérer les facteurs identifiés lors de la revue de littérature et la construction du cadre théorique. Enfin, la recherche a été présentée aux gestionnaires de l'entreprise étudiée afin de vérifier si eux étaient d'accord avec les conclusions et sinon pourquoi ils ne l'étaient pas.

CHAPITRE III

LE CAS DE COOPERATIVE COFFEES : UNE ENTREPRISE DU COMMERCE ÉQUITABLE

Ce chapitre présente les informations récoltées lors de l'étude empirique d'une organisation du commerce équitable, Cooperative Coffees. Notre cas d'étude se situe à la fois dans le secteur du café et celui du commerce équitable. Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel œuvre l'entreprise étudiée, nous entamons ce chapitre par une analyse contextuelle. Cette analyse commence par un bref regard sur plusieurs initiatives internationales qui visaient à stabiliser les prix à l'exportation. Ceci nous permettra de mieux comprendre les facteurs ayant mené à la chute dramatique de ces prix provoquant plusieurs crises; la dernière en 2001 alors que les prix chutèrent sous les .50\$ US la livre. Nous analysons par la suite la problématique du secteur du café par sa mise en relation avec le concept du développement durable. Nous poursuivons par une analyse des changements récents survenus sur le commerce du café afin de mieux comprendre où se retrouvent les possibilités commerciales pour les petits producteurs de café et aussi, comment est répartie la valeur ajoutée sur la chaîne de distribution du café. Finalement, notre mise en contexte se termine par l'analyse contextuelle du secteur du commerce équitable du café au Canada, analyse qui vise à déterminer le potentiel de développement de ce secteur. Suite à cette mise en contexte, nous présentons le cas à l'étude, Cooperative Coffees.

3.1 Contexte

3.1.1 Les initiatives internationales

Historiquement, les producteurs de café ont bénéficié de plusieurs programmes d'aide tant aux niveaux international que national. Les gouvernements, reconnaissant l'importance vitale de ce secteur, à la fois pour les producteurs aussi bien que pour leur propre économie, visaient à gérer le risque associé aux exportations dans ce secteur (Giovanni et al., 2004).

1930-1937

Au cours des années 30, au niveau international, une des premières initiatives a été la décision de détruire la production excessive provenant principalement du Brésil. En 1930 le Brésil détruisit 7 millions de sacs de café et en 1937 il en détruisit 17,2 millions de sacs (Giovanni et al., 2004). Le but recherché par la destruction du café était d'équilibrer l'offre et la demande afin de stabiliser les prix à l'exportation. Cette initiative eut pour résultat de faire perdre au Brésil des parts du marché, ces pertes étant provoquées par le non-respect des conditions de l'entente par les pays membres. L'augmentation de la production par ces pays plutôt que sa diminution fit en sorte que l'offre surpassa à nouveau la demande ce qui eu pour résultat de faire chuter les prix à l'exportation (idem).

1962-1989

Une autre tentative mieux connue est celle *l'International Coffee Agreement* (ICA) qui visait à stabiliser les prix du café par l'établissement de quotas d'exportation ainsi que d'un *price band* (Ponte, 2002). Le prix indicateur était calculé par *l'International Coffee Organisation* (ICO) et lorsque ce prix surpassait le prix plafond du ICA, les quotas étaient augmentés et inversement lorsque ces prix passaient sous la barre du prix planché du ICA (Ponté, 2002). Selon cette entente, les surplus des pays membres devaient être gardés comme stock ou écoulés auprès de pays non membres (Giovanni, 2004). L'accord tomba alors que les pays membres perçurent que leurs consommateurs étaient désavantagés face aux consommateurs des pays non membres puisqu'ils payaient un plus haut prix (idem). Du côté des petits

producteurs, l'accord ne les avantageait pas toujours. Les institutions gouvernementales étaient souvent inefficaces et chargeaient des frais administratifs (*rents*), qui lorsque combinés à cette inefficacité, détournaient une large part de la valeur ajoutée des exportations du café au détriment des producteurs (Giovanni et al., 2002). Par contre, bien que la corruption au sein de ces institutions était répandue, les producteurs recevaient un prix stable et étaient souvent récompensés pour une production de meilleure qualité (Ponte, 2002). Le retrait de plusieurs pays membres a fait tomber l'accord en 1989. Au même moment, les pays producteurs de café procédèrent à la libéralisation de leur marché de café. L'impact de ces deux événements, alors que cette double protection fut retirée, a fait en sorte de faire chuter les prix du café à l'exportation qui devinrent aussi plus volatiles (Idem). Bien que suite à la libéralisation du marché du café les producteurs reçurent une plus grande part du prix à l'exportation, la baisse significative des prix internationaux a fait en sorte que ceux-ci se retrouvèrent avec moins de revenus pour la vente de leur production de café que lorsque l'accord était en place (idem). De plus, les producteurs se retrouvent maintenant avec une plus petite part de la valeur créée sur la chaîne commerciale du café. Les estimations faites par Talbot (1997) démontrent qu'au cours des années 70, 20% des revenus totaux de la chaîne du café étaient capturés par les producteurs alors que suite à la tombée de l'accord en 1989, la part retenue au cours des années 90 ne représentait que 13% de revenus totaux (Ponte, 2001).

2000- 2005

Au début des années 2000, les prix du café atteignirent leur plus bas niveau depuis l'échec du ICA plaçant les petits producteurs de café déjà vulnérables sur le bord d'une crise humanitaire (Oxfam, 2005). En 2005, bien que la hausse des prix sur le marché du café ait affecté positivement les revenus perçus par les producteurs de café (Oxfam, 2005), il reste que la structure actuelle de la chaîne et la distribution inégale du pouvoir sur cette chaîne limitent le potentiel de développement à plus long terme pour les producteurs de café. Il semblerait qu'une plus grande part de la valeur ajoutée sur la chaîne commerciale du café se retrouve aujourd'hui capturée par les acteurs au Nord. Cette situation est encore plus marquée dans le secteur du café de spécialité qui représente aujourd'hui 40% des ventes de café sur le marché Américain bien qu'il ne compte que pour 17 % des importations (Ponte, 2002). Une

analyse de la dynamique actuelle du marché du café qui explique comment est réparti le pouvoir commercial sur la chaîne du café est présentée à la section 3.1.3. Cette analyse permettra de mieux comprendre les défis à relever afin de garantir un développement durable pour les petits producteurs du secteur du café.

3.1.2 Le secteur du café : un triple défi

Tel que mentionné plus haut, les producteurs de café se retrouvent aujourd'hui vulnérables aux aléas du marché. Afin de mieux comprendre la problématique liée au secteur du café, nous analysons ce secteur sous la perspective du développement durable. Le but de cette analyse est de démontrer les défis à surmonter par ceux qui voudraient améliorer les conditions sociales des petits producteurs oeuvrant dans ce secteur. En premier, nous définissons le développement durable puisque le concept nous sert de cadre d'analyse du contexte du café, par la suite nous situons le contexte actuel du secteur du café par rapport à cette définition.

C'est au début des années 1980 que le concept du développement durable fait son apparition. Ce dernier fut réellement remarqué et accepté en 1987 alors que le Rapport Brundtland présenta sa définition du développement durable. Le développement durable est un développement qui satisfait aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire à ses propres besoins (traduction libre, définition des Nations Unies). Cette définition simple et plutôt vague permet aux multiples acteurs qui voudraient sans servir de l'interpréter selon leur perspective propre. Il importe donc ici d'établir la base théorique du concept de développement durable utilisé pour l'analyse. Le concept utilisé est celui défini par la version tripolaire de Gendron et Revéret (2001). La définition donnée par les auteurs reprend la version du développement durable tripolaire, mais ajoute un ordre et attribue à chaque pôle un rôle particulier. Ils placent donc ici le développement du pôle économique comme moyen, le développement du pôle environnemental comme condition

essentielle et finalement le développement du pôle social comme l'objectif du développement durable (voir figure 3.1).

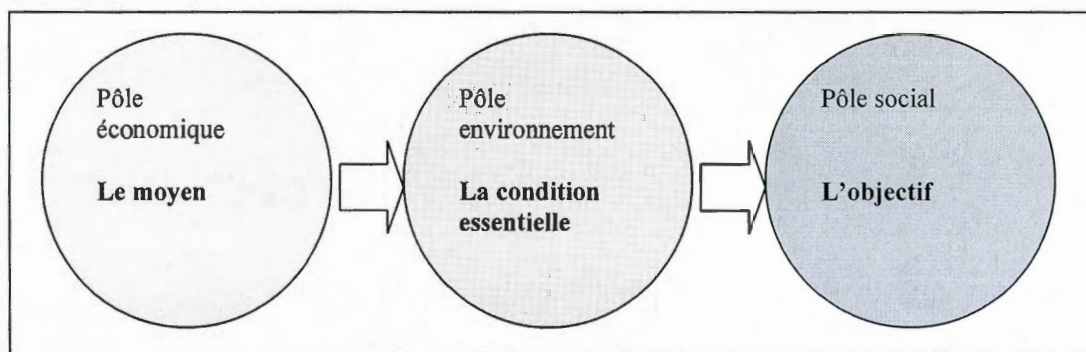


Figure 3.1 Les trois piliers du développement durable

Tel que le démontre la figure 3.1, le développement durable n'est donc plus ici vu comme étant au centre des pôles économiques, environnement et social, mais plutôt comme traçant le chemin entre les trois pôles afin d'en établir l'objectif final.

Pourquoi choisir cette définition particulière plutôt qu'une autre? Nous croyons, tel que soulevé dans le rapport sur le développement durable dans le secteur du café de l'IISD, que le secteur du café est confronté aux problèmes d'un développement durable sur les trois pôles. Son analyse sous la définition tripolaire hiérarchisée du développement durable permettra de faire le lien entre les enjeux de ce secteur et le commerce équitable alors que ce dernier utilise l'économie afin de répondre aux besoins sociaux des petits producteurs du Sud. Le commerce équitable reprend donc en partie la philosophie du développement durable de Gendron et Revéret.

Le pôle économique

Depuis les années 1980, l'offre de café a augmenté à un point tel qu'elle a excédé largement à la demande au début du présent millénaire, ce qui a eu pour résultat de faire chuter les prix du café de près de 70 % (OXFAM, 2001b). Selon OXFAM, 70 % de la production mondiale de café provient de petits producteurs qui cultivent chacun une surface de moins de dix hectares et qui dépendent des revenus du café comme principale ou même unique source de revenus.

La grande instabilité des prix menace ces producteurs et en 2000, les prix ont chuté de plus de 50 % et ont atteint leur plus bas niveau depuis les trente dernières années (OXFAM, 2001b). Le secteur du café est donc confronté à de grands défis économiques. Le contexte ne permet pas aux producteurs d'obtenir suffisamment de revenus pour combler leurs dépenses et gagner leur vie. Lorsque ceci se produit, les deux autres piliers du développement durable se trouvent précarisés; ce que nous allons voir dans les prochaines sections.

Le pôle environnement

L'augmentation de l'offre est en partie due aux nouvelles technologies disponibles pour la culture du café en plus de l'arrivée sur le marché de nouveaux joueurs, tel le Vietnam. Les cultures « modernes » du café sont des cultures à haut rendement, cultivées dans des conditions souvent mauvaises pour l'environnement. Il est possible ici de voir comment, alors que les impératifs économiques poussent vers une plus grande productivité, l'environnement se retrouve négligé. Cette culture se fait donc sur des terrains dégagés plutôt qu'à l'ombre et aussi, les techniques modernes exigent un haut rendement qui est assuré par l'ajout d'intrants chimiques qui eux sont dommageables pour l'environnement (IISD). Le pôle environnement est donc menacé alors que le pôle économique ne fournit pas l'appui nécessaire à son maintien. Il est possible de voir ici que lorsque les ressources économiques sont insuffisantes, il n'est plus possible de garantir le développement durable, car l'économie doit fournir les fondations qui permettent de le réaliser.

Le pôle social

Le plus grand risque soulevé pour le secteur du café est sans aucun doute le risque social. Les revenus provenant du café sont la principale source de revenus des petits producteurs du Sud, il est donc compréhensible que lorsque les prix chutent les impacts sociaux soient considérables. Cela a pour conséquence de réduire le niveau d'accès à l'éducation, les dépenses consacrées à l'alimentation, l'accès aux services médicaux et plusieurs autres nécessités (IISD, Sustainability in the coffee sector).

Il est donc possible de voir ici les problèmes causés par l'excès de l'offre sur la demande. Une surproduction qui met en péril des millions de petits producteurs et leur famille. Au regard de cette situation, quel marché est le plus prometteur pour les petits producteurs ? Nous analysons dans la prochaine section les développements récents dans le secteur du café. Nous verrons que la surproduction n'est pas l'unique responsable de la diminution des revenus pour les petits producteurs, mais bien aussi leur faible pouvoir sur une chaîne commerciale de plus en plus concentrée.

3.1.3 Le café, entre commodité et produit différencié

Tel que mentionné plus haut, la surproduction en affectant les prix à la baisse, menace le développement durable des communautés dépendantes des revenus provenant des exportations de leur café. Dans cette section nous analysons les évolutions récentes sur le marché du café afin de mieux comprendre comment la distribution des pouvoirs sur la chaîne limite le potentiel de développement des pays du Sud.

L'importance du café au niveau des exportations est incontestable puisqu'elle est la deuxième commodité d'exportation après le pétrole (Fitter et Kaplinsky, 2001). Pour certains pays, l'exportation du café est d'autant plus importante vu la part des exportations totales qu'elle représente. Entre 1995 et 1999, les exportations de café comptaient pour 78 % des exportations totales du Burundi, 68 % de celles de l'Éthiopie, 62 % de celles du Rwanda et 60 % de celles de l'Ouganda (Fitter et Kaplinsky, 2001). Lorsque l'on ajoute à ceci la crise provoquée par la chute des prix du café à la bourse, la possibilité de se procurer un plus haut retour par la différenciation apparaît comme une avenue importante pour les producteurs de café et leur pays d'origine. Dans leur article, Fitter et Kaplinsky (2001) ont identifié le phénomène émergent de la différenciation dans le secteur du café. Aux États-unis, c'est 3 des 18 millions de sacs de café importés qui étaient destinés au marché du café de spécialité en 1999 (Fitter et Kaplinsky, 2001). Le concept « café de spécialité », qui à ses débuts visait à identifier des cafés d'origines géographiques spécifiques de haute qualité afin de les différencier par leur saveur particulière, est aujourd'hui aussi utilisé afin de désigner les cafés

« durables ». (Ponte, 2002). Les cafés durables sont ceux qui sont caractérisés par leurs pratiques visant un bénéfice soit environnemental, soit social ou les deux à la fois. Aux États-unis, le café de spécialité représente le secteur du café ayant la plus forte croissance, soit 30 % entre 1999 et 2001 (Ponte, 2002). Sa valeur marchande représente 40 % de la valeur monétaire totale du marché du café Américain (Giovannucci, 2001) bien que ne représentant que 17 % de la quantité des importations de café totales (Ponte, 2002). Il est clair ici que le café de spécialité parvient à se différencier du café de masse et de ce fait obtient une forte valeur ajoutée. Par contre, qui profite de cette valeur ajoutée? Voulant voir si cette différenciation avait profité à la fois aux acteurs de la chaîne au Sud et au Nord, Fitter et Kaplinsky (2001) ont procédé à l'analyse de la chaîne de valeur du café. Les résultats de leur analyse ne sont guère encourageants pour les acteurs du Sud. Alors que la différenciation a un impact important sur la valeur ajoutée du produit au Nord, l'écart entre la valeur perçue par les acteurs au Nord et celle par les acteurs au Sud ne cesse de croître.

Selon Fitter et Kaplinsky (2001), l'on pourrait croire que dans les pays en développement qui ont participé plus activement à la globalisation par l'augmentation du secteur manufacturier se retrouvent aujourd'hui avec de meilleurs résultats. Mais tel n'est pas le cas. Fitter et Kaplinsky (2001) soutiennent que même les pays en voie de développement qui participent de cette façon se sont retrouvés perdants. De la même façon que les producteurs de matières premières ont vu les termes de l'échange décliner suite à la surproduction, le secteur manufacturier fait face au même dilemme. Il faut voir que le concept de commodité qui s'applique aux produits non différenciés est aussi applicable aux facteurs de production où les barrières à l'entrée sont faibles et qui sont sujets à une forte concurrence. Voilà donc une des raisons qui expliquent la détérioration des termes de l'échange pour le secteur manufacturier (Fitter et Kaplinsky, 2001). Dans cette perspective, il ne s'agit donc plus pour les petits producteurs de participer au système commercial afin d'améliorer leur niveau de vie, mais plutôt de définir comment ils doivent y participer (Fitter et Kaplinsky, 2001).

Aux propos de Fitter et Kaplinsky, nous pouvons rajouter ceux de Humphrey (2005) qui soutient qu'un des facteurs du déclin des termes de l'échange est la concentration de plus en

plus importante au niveau des détaillants alimentaires. Il faut voir qu'entre 1992 et 2001, les parts de marché détenues par les 30 plus grands détaillants alimentaires en Europe sont passées de 52% à 66%. Alors qu'aux États-unis, les cinq plus gros détaillants ont vu leur part du marché passer de 27 % à 43 % entre 1992 et 2000 (Humphrey, 2005). De plus, cette concentration chez les détaillants fut suivie par la concentration des manufacturiers alimentaires. Entre 1992 et 1997, les 100 plus importantes entreprises de ce secteur augmentèrent leur part du marché qui passa de 51 % à 75 %. Parmi ces 100 entreprises, les torréfacteurs de café virent leur part du marché du café passer de 53 % à 66 % durant les mêmes années (Humphrey, 2005). Les auteurs poursuivent en commentant l'impact que cette concentration sur différents niveaux de la chaîne de valeurs a sur les producteurs et les exportateurs des pays en développement. La tendance est de diminuer le nombre de fournisseurs afin de minimiser les risques et augmenter le contrôle sur la qualité. Ceci favorise les grands propriétaires et défavorise les petits producteurs qui se retrouvent exclus du système (Humphrey, 2005). Selon nous, cette tendance à la concentration de plusieurs secteurs de la chaîne de valeur du café, en plus de la surproduction, explique l'augmentation de l'écart entre le prix perçu sur les marchés du café au Nord et ceux obtenus par les producteurs au Sud. Il faut voir qu'alors que le prix payé au Nord pour le café a considérablement augmenté, celui obtenu par les producteurs a plutôt diminué (Fitter et Kaplinsky, 2001). L'analyse de la chaîne permet donc de démontrer que la valeur ajoutée dans la chaîne du café ne se rend pas aux producteurs qui se retrouvent exclus des bénéfices engendrés par une plus grande différenciation des produits. De là l'importance d'étudier la chaîne de valeur du café équitable afin de voir si cette chaîne qui vise à augmenter le bénéfice retournant aux producteurs fait ceci de façon efficace, et sinon, pourquoi.

3.1.4 Analyse sectorielle du commerce équitable au Canada

La mise en contexte effectuée dans les sections précédentes visait à décrire la situation générale du secteur du café. La présente analyse se penche sur la chaîne commerciale du café au Nord et plus précisément au Canada. Nous voulons par cette analyse sectorielle jeter un

regard sur les perspectives de croissance qu'offre le marché du café aux produits du commerce équitable.

La chaîne d'approvisionnement du commerce équitable

La chaîne commerciale du commerce équitable fonctionne selon le modèle de la chaîne d'approvisionnement classique. À l'intérieur de la chaîne se trouvent des producteurs, des importateurs, des transformateurs, des détaillants et des consommateurs. Ce qui différencie la chaîne d'approvisionnement du commerce équitable de la chaîne traditionnelle sont, d'une part les mécanismes de contrôle et de certification mis en place afin de garantir l'équité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement, et d'une autre part le raccourcissement de la chaîne par l'élimination des intermédiaires (Transfair Canada).

L'organisme international *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO) se charge, par l'entremise d'intermédiaires, de la certification des producteurs et des organisations. Au Canada c'est TransFair Canada qui coordonne la certification des entreprises et qui en assure son bon fonctionnement. La figure 3.2 présente la chaîne du commerce équitable.

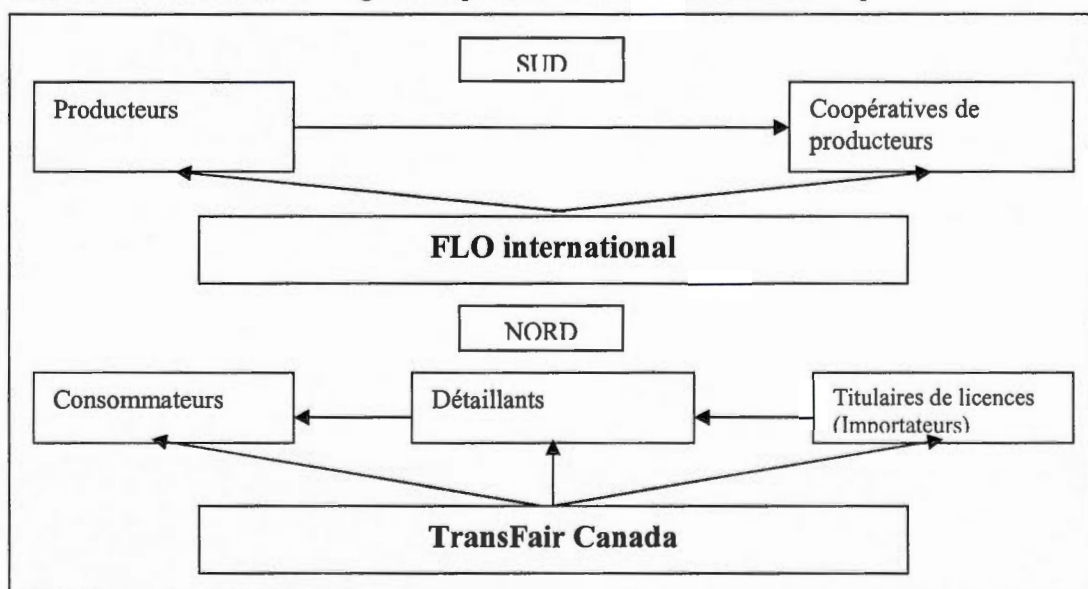


Figure 3.2 La chaîne d'approvisionnement du commerce équitable,
Source : Transfair Canada¹⁷

¹⁷<http://www.transfair.ca/fr/commerceequitable/base/> visité pour la dernière fois le 27 janvier 2005

Au Canada, 128 compagnies canadiennes détiennent une licence les autorisant à utiliser le logo certifié équitable sur des produits¹⁸. En fait, selon les statistiques disponibles sur le site de TransFair Canada, ce chiffre représenterait une croissance de 16 % par rapport à l'année 2003 (de 110 à 128). Le tableau 3.1 présente les statistiques concernant la croissance du nombre de détenteurs de licence au Canada depuis 1997

Il est possible de noter un ralentissement du taux de croissance concernant les nouveaux licenciés au Canada. Comme il y a donc décroissance du taux de croissance, ceci pourrait indiquer que ce marché s'oriente vers sa maturité. En effet, il est possible de situer le point d'inflexion au niveau de l'an 2000, comme le démontre la figure 3.3.

Les titulaires de licences sont répartis au travers du Canada. Par contre, il est possible de remarquer que ceux-ci se retrouvent principalement au Québec (39 %), en Ontario (32 %) et en Colombie-Britannique (13 %). La figure 3.4 montre la répartition des licenciés. Seulement, cette répartition des licenciés équitables ne concorde pas avec la répartition des consommateurs de café, à l'exception du Québec qui se retrouve en tête à la fois pour le nombre de licenciés que pour le nombre de consommateurs (voir figure 3.5). Les prairies, où 67 % de la population de plus de 18 ans consomme du café de façon journalière, ne comptent que très peu de titulaires de licences. Il faut voir que la population plus faible dans ces provinces explique en partie ceci. Toutefois, cette situation pourrait indiquer un marché potentiellement sous-exploité par les produits équitables et qui permettrait d'augmenter les ventes de café équitable au Canada.

Tableau 3.1
Les nouveaux licenciés et le taux de croissance.
Source TransFair Canada

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total	5	13	30	65	77	97	110	128
Nouveaux licenciés	5	8	17	41	25	20	25	18
Taux de croissance	100%	160%	130%	136%	38%	26%	25%	16%

¹⁸ <http://www.transfair.ca/> visité pour la dernière fois le 27 janvier 2005

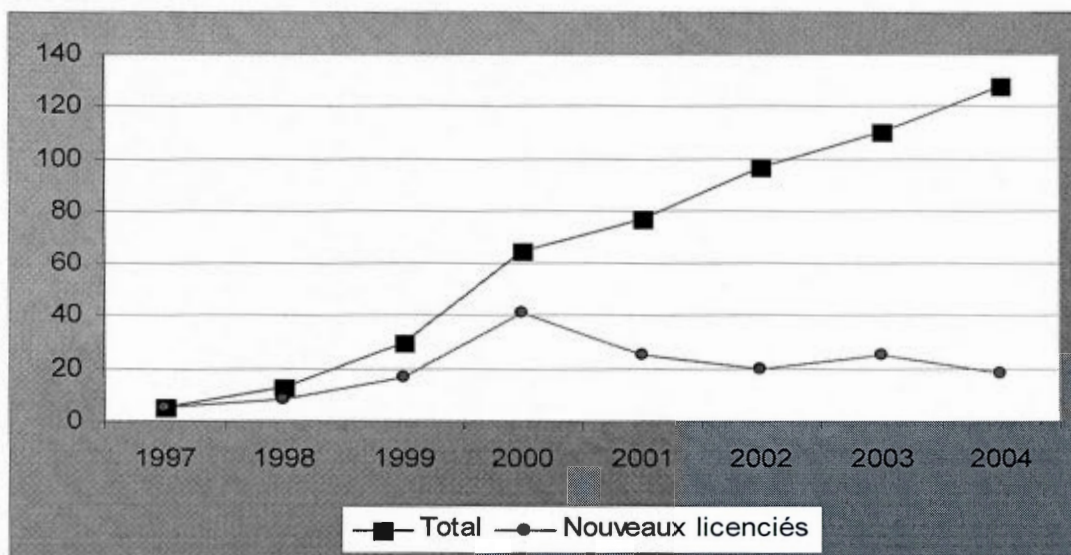
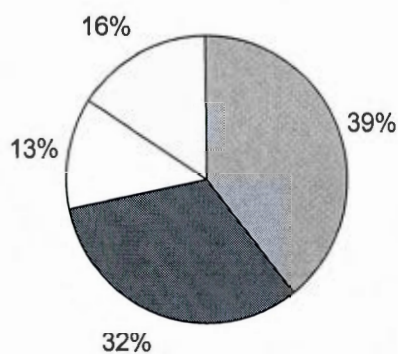


Figure 3.3 Graphique du taux de croissance des nouveaux licenciés



■ Québec ■ Ontario □ Columbia Britannique □ autres provinces

Figure 3.4 Répartition des licenciés équitables au Canada
(source : TransFair Canada, visité le 05-04-04)

En ce qui concerne le lieu de consommation et l'endroit où les Canadiens se procurent leur café, on peut voir que la grande majorité des gens prennent leur café à la maison, soit 66 %. Avec 79 % du café consommé à la maison acheté dans les supermarchés, ceci signifie que 52

% de tout le café consommé au Canada est acheté dans les supermarchés¹⁹. Ceci n'est pas un facteur négligeable considérant que le café équitable fait son apparition sur les étagères des supermarchés alors qu'auparavant les produits équitables n'étaient disponibles que par l'entremise des boutiques spécialisées. Il faut ajouter ici que seulement 4,62 % des ventes de café au Canada proviennent de ces boutiques. Voici possiblement pourquoi peu de canadiens connaissent le café équitable (voir tableau 3.2) puisqu'il n'était pas présent sur les lieux priorisés par les Canadiens.

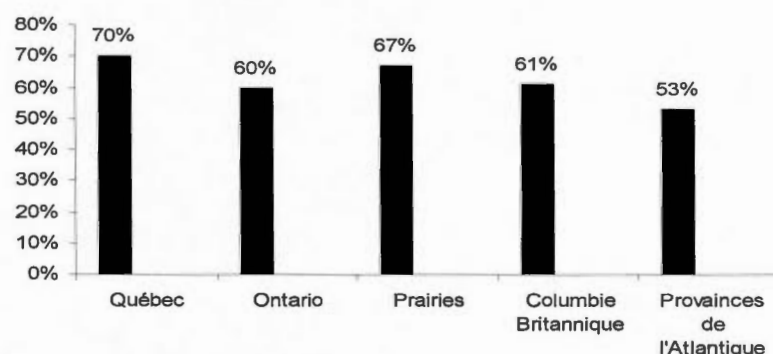


Figure 3.5 Répartition des consommateurs de café journaliers au Canada²⁰

Malgré le fait que le café équitable soit encore peu connu des consommateurs canadiens, ses ventes connaissent une croissance importante depuis son introduction en 1999. Les ventes des produits du commerce équitable dans le secteur du café connaissent une croissance annuelle de plus de 50 %²¹. Cette croissance est liée aux nouvelles tendances de consommation responsable. La croissance du café équitable est reliée, en partie, à la croissance du nombre de détaillants offrant des produits équitables. Seulement comme le montre la figure 3.6, il est possible de remarquer une baisse du taux de croissance dans ce secteur, tout comme nous l'avons remarqué au niveau des nouveaux licenciés. Une des raisons évoquées pour cette baisse de croissance serait l'asymétrie d'informations entre le marché équitable et les consommateurs, ce qui crée une imperfection de marché et limite le potentiel de ce secteur.

¹⁹ idem

²⁰ idem

²¹ <http://www.transfair.ca/en/business/framework/marketinfo/> visité le 27 janvier 2005

Tableau 3.2
Connaissance du café équitable

Consommateurs adultes de café	2001	2003
Savent ce qu'est le café certifié équitable	11%	17%
Achètent du café certifié équitable	4%	8%
Achètent du café biologique	7%	8%

Source: Étude sur la consommation de café au Canada, 2003, Association du café du Canada

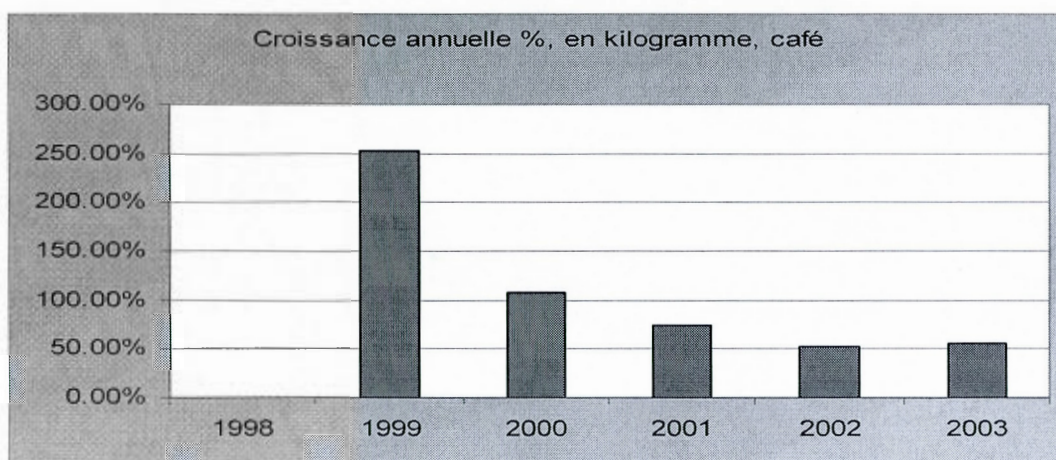


Figure 3.6 Croissance annuelle des ventes du café au Canada

Le Canada présente donc un marché intéressant pour le café équitable vu la forte consommation de café par la population de plus de 18 ans. Par contre, sa pénétration du marché est limitée à la fois par le peu de consommateurs connaissant les produits du commerce équitable ainsi que par le fait que les produits équitables doivent concurrencer ceux des grandes multinationales. Le marché étant de plus en plus concentré, tel que discuté dans la section 3.1.3 les entreprises équitables voulant se tailler une place sur ce marché doivent trouver la niche qui leur permettra d'être compétitifs. Dans la prochaine section de ce chapitre, nous présentons la monographie de *Cooperative Coffees*, une entreprise du commerce équitable au Nord. Les informations présentées dans cette prochaine section serviront de base à notre analyse qui elle est présentée au chapitre 4. Cette monographie et son analyse permettent de dégager les leçons que peuvent nous enseigner les entreprises du

commerce équitable à savoir quels sont les enjeux éthiques de chercher à concilier des objectifs sociaux et économiques.

3.2 L'entreprise *Cooperative Coffees*

Dans la section précédente, nous avons présenté le contexte du secteur du café, ce qui nous a permis de mieux comprendre la dynamique de ce secteur d'activité. Dans cette section, nous présentons la monographie de *Cooperative Coffees*, une entreprise du commerce équitable au Nord. La narration du cas débute par l'histoire de l'entreprise, se poursuit par la présentation de sa structure, sa culture et des individus qui ont fondé la coopérative et ceux qui y travaillent. Nous allons aussi discuter de certaines coopératives de producteurs auprès desquelles *Cooperative Coffees* (CC) se procure son café vert. Nous poursuivons avec les différentes phases de croissance qui ont influencé les orientations de cette jeune entreprise. Plus particulièrement, nous allons présenter la crise vécue par CC en 2005, provoquée par la perte de ses stocks de café vert suite au passage de l'ouragan Katrina, en été 2005. Finalement, nous analysons les enjeux stratégiques des différents acteurs du réseau de l'entreprise et présentons les pistes de solutions proposées par les torréfacteurs et les petits producteurs de café.

3.2.1 Création et origine de la coopérative

1998 – Café Camposino

La première entreprise créée par le fondateur de *Cooperative Coffees*, Bill Harris, est Café Camposino et c'est de cette entreprise que *Cooperative Coffees* tire ses origines. Nous allons donc amorcer l'histoire de *Cooperative Coffees* par un bref regard sur les facteurs qui influencèrent l'émergence de Café Camposino, créée suite à un séjour en Amérique Centrale.

En 1997, Bill Harris accompagna l'organisme Habitat for Humanity en Amérique Centrale pour apporter son aide à un projet de développement. Au cours de ce séjour, M. Harris et son équipe détruisirent un plant de café par inadvertance, la réaction forte du producteur ouvrit la porte au questionnement : quelle est la quantité de café produit par un plant de café? Quel est le montant payé au producteur pour ce café? Et, combien de gens dépendent des revenus que leur procure la production de café? La réponse qu'ils trouvèrent : une livre de café vert par plant, 25 cents US de revenus par livre pour le producteur et des millions de familles qui dépendent de ces revenus, les étonna et c'est ce qui motiva Bill Harris et son équipe de former Café Camposino. En 1998, Café Camposino procéda à sa première importation, soit 40 000 livres de café vert, qu'elle vendit aux torréfacteurs de l'Est des États-Unis. Au même moment, le frère de M. Harris, Lee Harris, ouvrit un restaurant dans lequel il désirait vendre le café de Café Camposino, bien que cette entreprise ne faisait pas la torréfaction du café. Sous l'insistance de Lee Harris, les propriétaires de Café Camposino décidèrent d'ajouter le service de torréfaction. L'entreprise importait donc le café vert, dont une partie était distribuée à ses clients torréfacteurs et l'autre était torréfiée et vendue à des restaurants et des épiceries.

1999 – Cooperative Coffees

La diversification des activités de l'entreprise Café Camposino mit un stress sur ses finances alors que ses capitaux étaient insuffisants pour supporter à la fois l'expansion de son secteur de torréfaction et l'augmentation de ses importations de café vert. Café Camposino ne pouvant pas facilement répondre aux demandes de ses clients, Cooperative Coffees fut formé; étant principalement, à ses débuts, un fournisseur de café vert pour ses membres qui se spécialiseraient dans l'achat de café provenant uniquement de petits producteurs. C'est donc à la fin de 1999 que Cooperative Coffees a été fondée par le regroupement de sept torréfacteurs : Café Camposino, Dean's Beans, Larry's Beans, Peace Coffee, Heine Brothers, Los Armadillos et Bongo Java, soient les premiers membres de Cooperative Coffees. Tous étaient des clients de Café Camposino et étaient donc connus de Bill Harris, le dirigeant de Café Camposino et aujourd'hui, président de Cooperative Coffees.

Comme l'explique Bill Harris, le choix qui a guidé la formation de CC est aussi celui de la recherche d'économies d'échelle. L'entreprise du début, Café Campesino, ne pouvant efficacement répondre aux demandes de ses clients tant au niveau de la quantité que de la variété de produits, les dirigeants optèrent pour la solution de former une autre entreprise qui elle serait mieux adaptée afin de répondre à cette demande. C'est ainsi que naquit CC. La forme coopérative permit à l'entreprise d'augmenter considérablement la quantité qu'elle achetait ainsi que la taille du marché qu'elle pouvait desservir. Cette stratégie lui offre un avantage de taille sur les petits torréfacteurs du marché du café spécialisé et lui permet aussi de réduire ses prix, ce qui rend l'entreprise plus compétitive. La forme coopérative lui permet de fonctionner à un niveau de coûts plus faible alors qu'une partie de la gestion de l'entreprise se fait par les comités et que ceux-ci n'occasionnent pas de frais de personnels pour CC; si ce n'est que du salaire de Monika et de Bill Harris lorsque ceux-ci sont présents aux conférences téléphoniques des comités. En diminuant les coûts d'administration et en profitant des économies d'échelle comparativement aux petits torréfacteurs, CC se retrouve avec un avantage de coûts considérable par rapport à ses concurrents. De plus, en achetant en groupe, CC peut acheter une plus grande variété de café qu'un petit torréfacteur le faisant seul. Ceci augmente donc l'envergure des produits offerts par CC et ses membres, ce qui représente un autre avantage de sa stratégie de marché. Finalement, l'ajout de membres, étant répartis dans plusieurs États des États-Unis et dans plusieurs provinces du Canada, permet à CC d'augmenter son envergure géographique et lui fournit ainsi de nouveaux marchés pour ses produits.

Un facteur important qui orienta le choix des membres de Cooperative Coffees à offrir du café équitable est la formation de l'organisme Transfair USA au cours des mêmes années que celle de CC. La mise en oeuvre de Transfair USA fut centrale à l'émergence d'un contexte propice à l'organisation de torréfacteurs équitables. Il y avait de l'enthousiasme pour l'organisme Transfair, qui allait apporter de la légitimité au commerce équitable en permettant, par la certification, d'assurer que ceux qui se réclamaient du CÉ en faisaient réellement (Bill Harris, entrevue Août 2005). La tendance était donc forte pour que les entreprises socialement responsables aident Transfair à s'établir et aussi à trouver d'autres gens à licencier. L'activité de *Cooperative Coffees* se doit donc d'être comprise comme

faisant partie intégrale d'un mouvement plus grand, celui du commerce équitable. C'est donc à cause de la mise en œuvre de l'organisme Transfair USA au cours de la même période que les membres de *Cooperative Coffees* choisirent de se joindre au mouvement du commerce équitable. Le commerce équitable représente donc un outil de choix qui par ses principes et son fonctionnement, fournit aux membres de CC le moyen de répondre à leur mission :

Nous sommes dédiés à travailler en partenariat avec nos associations de coopératives de producteurs afin de créer des mécanismes d'échange plus équitable. Nous travaillons afin de promouvoir le commerce équitable ainsi que le développement d'alternatives durables à la fois au Nord et au Sud, tout en continuant de vendre le café de la plus haute qualité sur le marché²².

Plus que le besoin de se procurer le café vert nécessaire à leurs propres entreprises, ce sont les croyances et les valeurs des membres qui orientèrent le choix d'offrir du café équitable. Ces valeurs continuent à être promues et attirent de nouveaux membres qui eux aussi se préoccupent de leur impact social.

2000 – Une stratégie de spécialiste

Dès le début de ses opérations, les membres de *Cooperative Coffees* réalisèrent qu'ils devaient se différencier sur le marché. Bien que d'acheter du café équitable leur permette de démontrer leur implication sociale, les membres de CC ne croyaient pas que ceci était suffisant afin d'assurer la durabilité de leur commerce. C'est pourquoi CC mit sur pied une stratégie de spécialisation afin de se donner un avantage sur le marché et aussi mettre de l'avant les valeurs de l'entreprise ; voilà pourquoi CC offre du café provenant de plusieurs pays, mais issus du même segment, celui du café équitable. Voulant augmenter la valeur de son café, CC n'achète que du café se qualifiant comme étant du café de spécialité (exigent un

²² Traduction libre : "We are committed to working in partnership with our associated coffee producer cooperatives in order to create more equitable trade mechanisms. We strive to promote fair trade and sustainable development alternatives in both the North and the South, while continuing to sell the highest quality coffee on the market." disponible sur le site de Cooperative Coffees : <http://www.cooperativecoffees.com/>. Visité pour la dernière fois le 31 août 2006.

test de tasse²³ ayant un pointage de 80 % ou plus) selon les spécifications du *Specialty Coffee Association of America* (SCAA). De cette façon, les cafés de CC se différencient de ceux du marché conventionnel ainsi que ceux du marché équitable ne se qualifiant pas comme étant un café de spécialité.

2002 – Formation des comités

Bien que l'union de plusieurs torréfacteurs dans une même entreprise leur aura permis d'obtenir des économies d'échelles et aussi d'augmenter leur envergure de produits, ceux-ci réalisèrent rapidement que la gestion de CC devait être formalisée. En premier, les membres de CC doivent se réunir une fois par an afin de discuter de l'année terminée et aussi prévoir la prochaine année. C'est lors d'une de ces rencontres, soit en 2002, qu'il fut déterminé de former les comités, qui au début étaient au nombre de trois : le comité exécutif, le comité des finances et le comité chargé d'évaluer les nouveaux membres potentiels. À ces trois se sont rajoutés en 2003 le comité des relations publiques, le comité vert et le comité chargé du développement. Ces comités, dirigés par les membres de la coopérative et non par les employés de celle-ci, permettent de faire progresser CC dans la direction que les membres souhaitent. Il a été décidé de procéder ainsi afin d'éviter le risque que l'administration de la coopérative prenne des décisions qui soient en conflit avec ce que les membres souhaitent (Entrevue de Bill Harris, président de CC, août 2006). Le poste de direction de chaque comité est un membre élu, ce qui formalise l'arrangement. Cet ajout permet de diminuer les coûts de fonctionnement de CC tout en augmentant la taille de l'entreprise.

2004 – Enseignement du test de tasse aux producteurs

Afin d'obtenir cette qualité de la part des producteurs, les membres de CC insistent afin d'obtenir la meilleure qualité produite par les producteurs. Par contre, les membres de CC auront remarqué que les critères ne sont pas toujours bien compris par les producteurs et de plus varient selon les préférences des torréfacteurs. C'est pourquoi, afin de simplifier la sélection du café, ils ont donné comme mandat au comité vert de former les producteurs dans

²³ Le test de tasse est effectué par des spécialistes qui vérifient le goût et l'arôme du café afin de lui accorder une note.

la façon qu'il faut procéder afin d'effectuer le test de tasse (*cupping*). Cette année, lors de la rencontre au Guatemala, les producteurs et les torréfacteurs ont tous assisté à une séance de *cupping* présentée par un expert. Plusieurs cafés ont été évalués et comparés, certains dont la torréfaction aura été faite par les torréfacteurs et d'autres dont la torréfaction aura été faite par les producteurs. C'est ainsi que l'expert a identifié les défauts dus à la torréfaction et d'autres qui provenaient plutôt d'un café vert de qualité inférieure. En partageant leur expertise, les membres de Cooperative Coffees augmentent les probabilités d'obtenir le meilleur café des producteurs. De plus, un facteur non négligeable, cette expertise est une connaissance importante pour les producteurs qui se retrouvent avec une meilleure connaissance de la valeur de leur production et se retrouvent ainsi moins désavantagés face aux acheteurs.

2005 – Formalisation de la planification stratégique

Un autre changement important est celui entrepris en 2005, soit la formalisation de la planification stratégique de CC. En établissant de façon plus formelle et précise la mission et la vision de CC et en l'adaptant à ce que les membres ont déterminé lors de la rencontre annuelle au Guatemala, CC renforce son organisation et diminue les chances de perdre de vue la volonté des membres. Sous le souci de servir ses membres, CC ne cesse de se remettre en question, afin de voir si elle répond à ce que les membres veulent. Par contre, celle-ci ne perd jamais de vue les valeurs qui l'auront formée. C'est ainsi qu'en répondant aux besoins des membres, elle répond à sa mission sociale, celle de se procurer le café de petits producteurs de façon la plus directe possible, par la création de liens durables.

Par cet historique de l'entreprise, nous avons pu suivre son développement. Issue au départ de la volonté de se procurer des économies d'échelles afin de répondre à leur mission sociale, l'entreprise *Cooperative Coffees* a su identifier les changements nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à sa durabilité. C'est ainsi qu'elle aura choisi dès sa formation d'offrir du café équitable et d'opter, lors de ses premiers achats de café, pour une qualité qui lui permettrait de se qualifier comme offrant un café de spécialité. L'un, le commerce équitable, lui permet d'être cohérent avec sa mission sociale alors que l'autre, la qualité, lui permet une meilleure différenciation et donc l'accès à un marché ayant la plus forte croissance dans le secteur du

café. De plus, les membres de CC ont rapidement compris les difficultés inhérentes à l'identification d'un café de qualité, c'est pourquoi ils ont investi dans la formation de leurs fournisseurs au test de tasse. Nous passons maintenant au temps présent et au fonctionnement actuel de l'entreprise.

2005 – La crise provoquée par la perte des stocks de café vert

Alors que nous débutions notre étude de CC, l'entrepôt où ses stocks de café sont entreposés a été détruit par le passage de l'ouragan Katrina. Ce sont 800 000 \$ US de café vert que l'entreprise perdit. Lorsque l'on considère que les ventes de la coopérative en 2005 représentent au total 4 500 000 \$ US, on mesure l'ampleur de ces pertes. De plus, le café n'est pas une commodité que l'on peut remplacer facilement, encore moins le café équitable. Les torréfacteurs se sont donc retrouvés à manquer de café provenant de la Colombie, du Guatemala et du Mexique. Les torréfacteurs ont donc procédé de deux façons, en premier, ils ont fait l'inventaire des stocks de tous les torréfacteurs afin de partager ceux-ci entre les membres de CC. D'un autre côté, des recherches ont été effectuées afin de trouver du café provenant d'autres importateurs que CC. Pour Bill Harris, président de CC, cela représentait un danger pour l'entreprise puisque les torréfacteurs en établissant des liens avec d'autres importateurs pouvaient décider de varier les sources où ils se procurent leur café vert, de cette façon ils seraient moins vulnérables. Ce n'est pas que tout le café acheté par les torréfacteurs membres de CC provient uniquement de CC, mais bien que pour certaines variétés, c'est de CC que ceux-ci se les procurent. Un autre souci concernait la possibilité que les assurances ne remboursent qu'une partie des pertes encourues. L'inquiétude provenait du fait que si les stocks n'étaient en fait qu'endommagés, un fait qui était difficilement vérifiable alors que l'entrepôt restait inaccessible, alors les assurances pourraient croire que le café était toujours utilisable. Rien n'est moins vrai, le café afin d'être conservé doit être entreposé dans un local bien ventilé et ne pas être exposé à l'humidité. Les photos aériennes prises des lieux où était situé l'entrepôt ont démontré que celui-ci avait perdu son toit, les stocks n'étaient donc plus protégés. L'inquiétude de Bill Harris concernant la perte d'une partie des ventes aux torréfacteurs ne s'est pas réalisée. Au contraire, les ventes du début de l'année 2006 montrent plutôt une forte croissance sur celle de l'année 2005, passant de 45 conteneurs de café à 65

conteneurs. De plus, la crise a renforcé la cohésion du groupe, les membres s'étantentraidés afin de traverser cette crise. D'un autre côté, les producteurs en promettant leurs premières récoltes à CC ont aussi aidé à diminuer l'impact de la crise. Le réseau de l'entreprise s'est donc retrouvé renforcé par la crise, démontrant la volonté des membres, des producteurs et des fournisseurs de crédit de travailler de façon collective afin de garantir le bien de l'ensemble plutôt que de l'individu.

3.2.2 Fonctionnement de la coopérative

3.2.2.1 Activité de Cooperative Coffees

L'activité de l'entreprise consiste à importer le café pour ses membres. C'est CC qui se charge de trouver les coopératives de producteurs, mais selon les spécifications des membres de CC. Le choix des cafés est fait par le comité vert²⁴ qui se charge de tester les échantillons de café et ainsi sélectionner ceux qui sont de la qualité voulue par les membres de CC. Par la suite, c'est Monika Firl qui entre en contact avec les producteurs et qui assure le suivi de la livraison du café. Elle se charge de suivre le café du pays d'origine jusqu'à son arrivée à l'entrepôt de CC; entrepôt qui est présentement situé à Toronto vu la destruction du plus grand entrepôt en Nouvelle Orléans suite au passage de l'ouragan Katrina en 2005. Par la suite, la distribution de l'entrepôt aux torréfacteurs est assurée par les propriétaires de l'entrepôt.

Tout le café acheté par CC provient de productions qui répondent aux critères de transparence du commerce équitable. S'il n'est pas possible de retracer la provenance du café, CC ne l'achètera pas. De ceux-ci, 97 % sont certifié équitable par Transfair et pour le reste, il s'agit de petits producteurs desquels CC achète afin de fournir leur appui pour que ceux-ci obtiennent la certification. Il s'agit donc de producteurs en voie d'être certifiés. Tous

²⁴ Nous discutons des comités un peu plus loin dans cette section

les achats de CC sont destinés au marché équitable. Occasionnellement, s'ils ont un surplus, le café sera vendu à des torréfacteurs autres que les membres de CC.

3.2.2.2 Structure

La structure de l'entreprise est de forme coopérative et c'est ceci qui différencie CC des autres entreprises sur le marché du café (Bill Harris, entrevue 2005). Pour eux, ce choix assure une participation démocratique, un membre, un vote, quelle que soit la participation économique du membre en question. Bien que certains membres achètent un large pourcentage du café de CC, ce choix assure que chacun a un droit de parole égal. De plus, de cette façon CC est une entreprise sans but lucratif, elle ne compte pas faire des profits pour elle, mais bien pour ses membres, profits qui sont réinvestis à 80% dans la coopérative, l'autre 20% étant redistribué auprès des membres.

L'entreprise est dirigée par Bill Harris, fondateur et président de CC et de Café Camposino, un des torréfacteurs membres de CC. Avant de se tourner vers le commerce équitable, M. Harris a travaillé en tant que président auprès d'une entreprise de distribution de produits alimentaires et aussi dans la consultation aux entreprises. Présentement, en plus de son travail chez CC, il est sur le conseil et trésorier du *Fair Trade Federation*, sur le conseil de *l'Americus/Sumter County Habitat for Humanity Affiliate* et sur le conseil d'administration du *Glover Foodservice*.

Les communications avec les producteurs sont assurées par Monika Firl, gérante du service de relations avec les producteurs. Elle a vécu et travaillé en Amérique Centrale et au Mexique entre 1991 et 2000. Elle a pris part à plusieurs projets dont la participation directe à l'apport d'aide technique aux coopératives de producteurs en plus de leur fournir ses conseils sur le marketing. Mme Firl fit aussi partie de l'équipe lors de la formation de Transfair USA. Elle sépare ses tâches en trois catégories : la gestion des arrivées de café vert, la gestion du système vert et sa participation sur les comités. En ce qui concerne le système vert, celui-ci

comporte trois sous catégories : le rapport vert, la gestion des lots et la gestion du rapport des ventes par rapport aux engagements des membres.

C'est donc Mme Firl qui gère tous les achats et les stocks de café vert. Elle passe une grande partie de son temps à vérifier le déplacement des commandes de café, que ce soit de leurs départs du pays d'origine à leurs arrivées chez le torréfacteur. Afin de diminuer les coûts d'entreposage, elle s'assure que les torréfacteurs respectent bien leur engagement relativement aux achats de café. Elle examine aussi le niveau des stocks chez les torréfacteurs. De cette façon, elle est en mesure d'établir si un torréfacteur a un surplus d'un type de café et si un autre est sur le point de manquer de ce même café. Advenant cette situation, les deux torréfacteurs peuvent s'ils le désirent, effectuer une transaction afin de transférer le café. Mme Firl assure aussi le suivi auprès de plusieurs comités, soit le comité vert, le comité des relations publiques et le comité de développement. Son rôle est de discuter avec les membres du comité des projets de ce comité et aussi assurer la présence d'un employé de CC dans ce comité. Comme il n'y a que deux employés à temps plein chez CC, Bill Harris se charge des trois autres comités, soit le comité des nouveaux membres, le comité des finances et le comité exécutif. Le rôle principal de Bill Harris est d'assurer le financement de la coopérative. C'est M Harris qui cherche les investisseurs et qui s'occupe de tout ce qui touche la gestion du risque chez CC, comme en ce qui concerne le choix du type d'assurance.

La gestion des fonctions de l'entreprise est aussi assurée par les comités. Le tableau 3.3 présente chaque comité, ses membres et les fonctions principales du comité. Voyez ci-dessous une explication des principales fonctions de chaque comité. (L'organigramme est présenté à l'appendice D)

Le comité exécutif

Le mandat du comité exécutif, aussi le comité d'administration de CC, est de réviser tous les projets proposés par les autres comités. C'est aussi ce comité qui analyse le fonctionnement actuel de CC et propose les changements à y apporter. Une fois un changement proposé par le

comité exécutif, celui-ci est pris en charge par le comité approprié qui en fait l'évaluation et de la mise en oeuvre du changement. À titre d'exemple, en 2005 le comité exécutif a décidé qu'il serait préférable de fonctionner avec des différentiels pour la fixation des prix payés pour le café vert. Le but était des primes selon le type de café, sa région de provenance, sa qualité et ses certifications. De cette façon, les montants étant préétablis, cela diminuait la suggestivité associée à la fixation du prix. C'est par la suite que le mandat de la fixation des prix a été donné au comité vert.

Comité des membres

Le mandat du comité des membres est d'évaluer toutes les demandes provenant de torréfacteurs qui voudraient devenir membre de CC. Les nouveaux membres doivent passer une période de pré admission qui permet de déterminer si le torréfacteur suit bien les valeurs de CC. Par la suite, lorsque accepté dans l'entreprise, le nouveau membre n'a pas accès à tous les stocks de café vert alors que ceux-ci sont majoritairement pour ceux qui sont déjà membres de CC. Lors des prochaines commandes, le nouveau membre doit établir ses prévisions et placer lui aussi sa commande auprès de CC. Ce sont les membres de CC qui prennent la décision concernant l'acceptation finale d'un nouveau membre.

Comité des relations publiques (*Outreach and public relations committee*)

Le comité des relations publiques, préalablement nommé comité marketing, se charge de tout ce qui touche la promotion de CC auprès des consommateurs. C'est ce comité qui récolte l'information sur les producteurs et les torréfacteurs et qui construit à partir de cette information les profils de chacun. Le comité prépare les documents promotionnels de CC qui permettent de communiquer au public la mission et la vision de CC. Cette année, le mandat principal du comité outreach a été de préparer des pochettes pour distribuer à la presse qui devront inclure : les profils des coopératives de producteurs, les profils des torréfacteurs, le profil de CC, un document qui explique ce qu'est le commerce équitable et comment il fonctionne, la position de CC concernant le commerce équitable, une liste des producteurs et les articles sur les torréfacteurs parus récemment dans la presse. Le comité se charge aussi de la mise à jour de l'information disponible au public sur le site de CC. Un autre mandat du

comité outreach est de préparer la participation de CC aux différents forums qui ont lieu aux États-Unis et au Canada. Suite à l'évaluation du potentiel de subventionner un événement, le comité soumet la proposition aux membres de CC afin que ceux-ci indiquent leur volonté de participer à l'événement. La participation peut être de forme monétaire, comme lors du *Green Festival* en 2005 alors que CC a fourni 850 \$ pour l'événement ou il peut s'agir de tenir un atelier sur le commerce équitable ou finalement, les membres peuvent décider de donner des échantillons de leur café qui eux seront distribués lors de l'événement.

Le comité vert

Un des principaux mandats du comité vert est l'évaluation de la qualité des produits et l'éducation des producteurs sur comment identifier un café de qualité. Il faut voir que selon Monika, plusieurs producteurs n'avaient jamais vu leur café sans la membrane extérieure. Aujourd'hui, alors que les coopératives ont pris en charge l'enlèvement de la pulpe ils sont en mesure de constater les défauts, ils sont donc en mesure d'effectuer une meilleure sélection et ainsi fournir un produit de meilleure qualité. Ceci est important, car *Cooperative Coffees* n'accepte qu'un café qui passe avec un pointage supérieur à 80%, ce qui en fait un café de spécialité. Les tâches du comité vert incluent aussi la recherche de nouvelles coopératives de producteurs, comme ceci est le cas en Bolivie où *Cooperative Coffees* commence à tester les produits offerts. La dernière tâche est celle qui consiste à maintenir les liens et la relation avec les producteurs. Il faut voir que ceci n'est pas toujours simple puisque certaines coopératives de producteurs sont moins développées et sont donc plus difficiles à contacter.

Un autre des mandats du comité vert est d'établir la politique de fixation des prix. L'été 2006, le prix minimum de CC est de 1.26 \$US la livre pour le café équitable, 1.30 \$US pour le café équitable en transition vers une certification biologique et 1.50 \$US pour le café certifié à la fois équitable et biologique. Ce prix minimum est supérieur à celui établi par FLO alors que le prix minimum du café équitable est de 1.21 \$US et 1.41 \$US pour le café équitable et biologique. Au prix minimum est rajoutée la prime équitable de 0.05 \$US ainsi qu'une prime pour la qualité qui varie entre 0.05 \$US et 0.20 \$US selon le pointage obtenu sur le test de tasse lors de la réception du café. Le comité vert se charge aussi de gérer les stocks de café

vert, de leurs achats ainsi que de suivre l'évolution des commandes par les torréfacteurs. Par contre, ces tâches sont principalement assumées par Monika Firl alors qu'elle a comme principal mandat la gestion des relations avec les producteurs et de la logistique associée aux commandes de café.

Le comité de développement

Le mandat du comité au développement est d'étudier les demandes de projets provenant des coopératives de producteurs auxquels les membres de CC pourraient participer. Les projets sont pris en charge par les membres et non par CC. CC sert d'intermédiaire entre les membres qui voudraient s'associer sur certains projets de développement dans les communautés des producteurs. Ayant étudié la possibilité que les projets soient sous l'initiative de CC plutôt que de chaque torréfacteur, ceux-ci auront préféré garder le contrôle des projets eux-mêmes et ainsi associer le nom de l'entreprise du torréfacteur au projet plutôt que celui de CC. Cela permet d'augmenter la visibilité des torréfacteurs plutôt que celle de CC, ce qui améliore les contacts entre les torréfacteurs et les producteurs. Le mandat du comité de développement croise ceux du comité des finances alors qu'eux aussi étudient les demandes de préfinancement. Il a été question de la possibilité de rajouter quelques sous la livre au prix chargé aux torréfacteurs afin de constituer un fond propre à CC pour que l'entreprise développe ses propres projets de développement, mais cette proposition ne fut pas acceptée par les membres qui préfèrent agir par eux-mêmes auprès des producteurs. Le mandat du comité sera donc de fournir le lien entre les torréfacteurs lorsque le nouveau site web de CC sera en fonction. Il devra gérer les projets conjoints entre plusieurs torréfacteurs et ainsi en assurer le suivi. Cette année, le comité devait se pencher sur ce que sera la mission future du comité et présentera celle-ci à la rencontre annuelle de CC en septembre 2006.

Un projet du comité de développement qui lui sera accompli au nom de CC, sera le développement des capacités en gestion des coopératives de producteurs. Les producteurs ont trop peu de connaissances en ce qui concerne l'importance de l'investissement dans le préfinancement et associent les intérêts payés à un coût comme les autres. Ceci diminue le potentiel de développement des coopératives alors qu'elles ne sont pas en mesure de capitaliser pleinement le potentiel offert par le levier financier apporté par le crédit. Afin de

coordonner les séances de formation, CC prévoit former un partenariat avec Ecologic. La première phase des séances de formation a été accomplie lors des rencontres au Guatemala alors qu'*Ecologic* et *Creceer* sont venus discuter du fonctionnement du préfinancement et des résultats que ceci peut apporter pour la coopérative.

Tableau 3.3
Les comités de direction de Cooperative Coffees

Comité	Dirigeant	Membres	Fonction
Comité des membres	Beth Backen(Peace Coffee)	Micheal king(Bea North), Bill Harris (Staff liaison)	Évaluation des nouveaux membres potentiels.
Comité des relations publiques	Tripp Pomeroy (Café Campesino)	Helen Voogt (Bea North), Sophie Begin (Café Cambio), Jim Early (Just Coffee), Eva Schulte (Just Coffee), Chris Tretor (Higher Grounds Trading), Susy (Alternative Grounds), Monika Firl (Staff Liaison)	Choix des événements auxquels participe CC. Prépare la participation des membres de CC aux forums et conférences sur le CÉ. Remplit la fonction d'organisation de la communication du CÉ au public. Permet de faire connaître CC.
Comité vert	Mark Glenn (Conscious Coffee)	Lee Harris (Café Campesino), Joe Lozana (Los Armadillos), Monika Firl (Staff Liaison)	Procuration et choix du café Test de tasse pour la qualité Évaluation du potentiel de nouveaux fournisseurs de café
Comité de développement	Matt Early (Just Coffee)	Thomas Johnson (Cloudforest Initiatives), Scott Patterson (Peace Coffee), Dean Cycon (Dean's Beans), Monika Firl (Staff Liaison)	Assure le lien entre les projets des différents membres. Évalue la possibilité de projets conjoints au nom de CC
Comité des finances	Jody Treter (Higher Grounds)	Bob Bernstein (Bongo Java), Greg Forsythe (Pura Vida Coffee), Bill Harris (Staff Liaison)	Évaluer les besoins financiers de CC Établir les liens avec les investisseurs potentiels de CC Préfinancement pour les coopératives de producteurs : établir le contact avec les organismes qui offrent du crédit aux producteurs
Comité exécutif	Administrateur Larry Larson (Larry's beans)	Larry Larson, Bill Harris (Staff Liaison)	Diriger l'entreprise Prend les décisions finales sur tout projet proposé par les comités

Le comité des finances

Le comité des finances est celui qui prépare le budget pour l'année à venir. Ce n'est pas le comité des finances qui prépare les états financiers, mais le président du comité a un droit de regard sur ces états. Les comptes et les états financiers sont sous la responsabilité de Bill Harris et de Abby Welch. Le comité des finances est aussi celui qui établit les priorités en matière de préfinancement pour les producteurs. Le préfinancement provient majoritairement des organismes de micro crédit tels *Ecologic*, *Calvert* et *Idyll* avec lesquels CC a établi une alliance. À l'occasion, lorsque les coopératives de producteurs ne peuvent pas attendre le crédit qu'offre ces organismes, CC va avancer une partie des fonds nécessaires et ce montant sera par la suite déduit du paiement lors de la réception du café. À titre d'exemple, ces emprunts peuvent servir à couvrir le montant pour les inspections faites par FLO qui sont sous la charge des coopératives de producteurs. En 2005, CC a avancé 2 800 \$US pour les Yatchil au Chiapas qui n'avaient pas prévu cette dépense à leur budget puisque cette politique de faire payer les visites par les producteurs est une nouvelle pratique de la part de FLO et que les critères qui servent à établir le montant à payer ne sont pas très bien compris. Pour toutes les demandes d'emprunt qui ne dépassent pas quelques milliers de \$US (un montant qui n'est pas préétabli) c'est le comité des finances qui se charge d'évaluer ces demandes et qui analyse le projet suggéré par la coopérative de producteur, son potentiel de succès ainsi que la probabilité que l'emprunt soit remboursé. Suite à l'évaluation, le comité choisit si CC peut avancer les fonds. Lorsque les besoins sont trop élevés, CC n'est pas en mesure d'assurer le préfinancement ou l'emprunt pour les producteurs et c'est pourquoi l'entreprise se charge d'établir le lien entre les organismes de micro crédit et les coopératives de producteurs qui elles ont besoin de ce crédit. Le fait que CC ne fournit pas elle même le préfinancement aux coopératives n'est pas une situation exceptionnelle sur le marché équitable alors que l'organisme FLO a reconnu que près de 80% des acheteurs de café équitable n'offrent aucun préfinancement. Par contre, en s'alliant avec les organismes de micro crédit, CC a permis d'obtenir le crédit pour toutes les coopératives qui en ont fait la demande.

Les comités sont dirigés par un membre de la coopérative élu lors de la réunion annuelle. Le choix de siéger sur le comité est un choix volontaire et chacun choisit sur quel comité il veut

participer. C'est aussi durant la réunion annuelle que chaque comité présente le sommaire de ses activités de l'année. Par la suite, le mandat du comité est réévalué et chaque comité se réunit afin de discuter de celui-ci. En ce qui concerne le comité exécutif, tous ceux qui siègent sur ce comité sont élus par les membres de CC. Cette année, lors de la réunion annuelle au Guatemala, les membres ont décidé de former un comité temporaire afin de procéder à la planification stratégique de CC. Lors de la rencontre, les membres se sont prononcés sur ce qu'ils voulaient inclure dans la nouvelle mission et vision de CC. Par la suite, il a été décidé que le comité embaucherait une firme externe qui se chargerait de récolter l'information de chaque membre. L'objectif de cet exercice est de clarifier la mission de CC, car celle-ci ne concorde plus avec la nouvelle réalité de l'entreprise.

Il est donc possible de voir ici qu'une grande partie de la gestion de CC est sous la responsabilité des comités. Cette façon de faire garde les membres impliqués et pousse CC à agir dans la direction souhaitée par ses membres. Il s'agit donc d'une gestion démocratique, qui même si parfois exigeante, comme nous l'aura mentionné Bill Harris, est la seule façon de gérer l'entreprise de manière juste et équitable ce qui est pour lui d'une grande importance.

3.2.3 Le réseau de *Cooperative Coffees*

Afin de mieux comprendre l'entreprise *Cooperative Coffees*, nous dressons une vue d'ensemble des ses membres. De cette façon, nous voulons mieux comprendre les acteurs qui se retrouvent dans le réseau de *Cooperative Coffees*. Le but ici n'est pas de présenter chaque torréfacteur individuellement, mais bien de les regrouper selon des catégories qui les représentent. Avant de présenter les coopératives de producteurs, nous poursuivons avec le projet culturel de *Cooperative Coffees*, car celui-ci est largement influencé par la philosophie des membres qui la composent. C'est suite à ceci que nous fournissons l'information sur plusieurs producteurs partenaires de *Cooperative Coffees* (CC). Le choix des coopératives de café desquelles l'entreprise se procure son café vert est un choix important pour CC. Pour CC, plus que d'être une coopérative équitable, la coopérative de producteurs doit être

impliquée dans sa communauté et y faire preuve d'un engagement social. Bien que ceci soit aussi un des principes du commerce équitable, il faut voir que les membres de CC vont au-delà de ce principe en choisissant principalement des coopératives de producteurs « *Grassroots* » qui se distinguent par le fait d'être des coopératives de paysans indigènes dont l'agriculture fait partie de leur héritage traditionnel. Les informations récoltées sur les coopératives de producteurs permettent donc de mieux comprendre le réseau social de CC. Finalement, nous présentons l'organisme *Ecologique Finance* avec laquelle CC a formé une alliance pour fournir le préfinancement aux producteurs.

3.2.3.1 Le réseau interne : les torréfacteurs

Il est possible de classer les torréfacteurs membres de CC selon deux catégories. Dans la première catégorie, qui regroupe la majorité des membres, il y a les torréfacteurs qui opèrent une entreprise à but lucratif. Une partie de ceux-ci font la torréfaction du café afin de le revendre à des détaillants, d'autres opèrent leur propre petit café où ils vendent le café qu'ils torréfient en plus de faire la distribution de la majorité de leur torréfaction. Ce qui distingue ces petits torréfacteurs des autres petits torréfacteurs du secteur est leur engagement social et leur mission sociale. Nous présentons ici la philosophie de plusieurs torréfacteurs que nous avons rencontrés lors de notre étude sur le terrain.

La grande majorité des membres de CC opèrent des entreprises à but lucratif et se disent « 100 % équitables ». C'est le cas de Dean's Beans, Larry's Beans, Higher Grounds Trading Co, Alternative Grounds, Conscious Coffee, Café Camposino, Heines Brothers, Bean North, Café Rico, Café Cambio et Just Coffee. Être « 100 % équitables » ne signifie pas uniquement vendre que des produits équitables, ceci signifie qu'ils sont aussi équitables dans la façon dont ils opèrent leur entreprise. À titre d'exemple, pour Just Coffee, être « 100 % équitables » signifie que l'entreprise est gérée de façon démocratique. De plus, ne croyant pas que la forme hiérarchique de gérer une entreprise permet d'être équitable envers tous ses membres, l'entreprise est plutôt gérée par l'ensemble des employés propriétaires et c'est par consensus

que les décisions sont prises. Pour eux, comme il n'y a pas de travail qui soit moins important qu'un autre dans l'entreprise, tous les employés reçoivent le même salaire, quel que soit leur travail. En ce qui concerne Dean's Beans, une compagnie qui a été fondée dans le but d'aider à construire un modèle pour le changement social, être « 100 % équitables » signifie être socialement responsable. L'idée est simple, construire une entreprise qui a un objectif social tout en réalisant un profit. Selon la philosophie de l'entreprise, il est important d'appliquer les mêmes règles de responsabilités et de vie aux activités de l'entreprise qu'à toutes activités humaines. Pour Larry's Beans, être « 100 % équitables » est aussi être socialement responsable. Ceci signifie d'être responsable envers ses fournisseurs, ses employés et aussi de se soucier de l'environnement. Il espère que le succès de son entreprise, en démontrant qu'il est possible d'être socialement responsable et d'être profitable, influencera d'autres entreprises à suivre son initiative. Collectivement, ces torréfacteurs sont impliqués dans leur communauté, une communauté qui selon eux inclut celle de leurs partenaires producteurs.

La deuxième catégorie des membres de Cooperative Coffees regroupe les organisations sans but lucratif (OSBL). C'est le cas de Cloudforest Initiatives, Fonseca Coffee, Pura Vida et Peace Coffee. En ce qui concerne Cloudforest Initiatives, cette entreprise travaille au Chiapas depuis maintenant 12 ans avec les communautés zapatistes. La mission de l'organisation est de soutenir les projets issus de la communauté. Pendant plusieurs années, les fondateurs de l'entreprise ont tenté de se procurer les fonds nécessaires à leurs projets par l'entremise des fondations. C'est la rareté de ces fonds ainsi que le contrôle que ceux-ci exercent sur les projets de développements qui a poussé les membres de Cloudforest initiatives à se tourner vers le commerce équitable. Pour eux il était important de ne pas être une organisation du Nord qui décidait pour ceux du Sud. Cette façon de faire où le Nord dicte au Sud comment ils doivent vivre et travailler n'est pas selon eux une façon durable de fonctionner. En ce qui concerne Pura Vida, la mentalité prévalente qui dicte que la philanthropie et les affaires sont guidées par des motivations différentes n'est pas nécessairement vraie. Selon eux, seule l'union du modèle néo-libéral avec une mission sociale peut réussir à diminuer les inégalités et ainsi garantir une réelle création de richesse durable. C'est ainsi que Pura Vida utilise le monde marchand afin de se procurer les fonds qui lui permettent de répondre à sa mission sociale, une particularité qui n'est pas sans nous rappeler notre définition de

l'entrepreneurship social. Cette façon de faire est aussi celle de Peace Coffee, une entreprise à but lucratif appartenant à *the Institute of Agriculture and Trade Policy* une OSBL, ainsi que celle de Fonseca Coffee qui appartient à *Fonseca Medical Aid*.

Collectivement, les membres de *Cooperative Coffees* considèrent qu'il est important d'être socialement responsable. Ils perçoivent aussi l'entreprise comme faisant partie de la société vers laquelle elle doit retourner une partie de ses profits. Les torréfacteurs membres de *Cooperative Coffees* poursuivent tous des objectifs sociaux et économiques, car ils croient que le modèle économique dominant n'est pas l'unique façon de fonctionner sur le système commercial. C'est ainsi que plusieurs créèrent leurs entreprises afin de fournir un modèle pour le changement social. Ils voulaient ainsi démontrer qu'il est possible pour une entreprise d'avoir un objectif social tout en réalisant un profit. Croyant que « l'entreprise est le plus grand moteur du changement puisqu'elle est aussi le plus grand moteur de l'activité humaine » (Tor. 1²⁵), ils ont donc construit leur entreprise en vue d'influencer le paradigme dominant.

3.2.3.2 Le projet culturel de la direction

Les membres de *Cooperative Coffees* poursuivant tous à la fois des objectifs sociaux et économiques, il n'est donc pas surprenant que « responsabilité, communauté et durabilité » sont trois termes qui reviennent constamment dans le discours de CC. Tel que le mentionne un des torréfacteurs, « Ma responsabilité est envers les gens avec lesquels je suis impliqué. Étant en contact avec des gens, vous avez une certaine responsabilité pour les autres » (Tor. 4²⁶). Cette philosophie est présente dans toutes les actions de CC et de ses membres. Pour eux, il est important d'accepter qu'ils soient responsables des conditions de vie dans les pays producteurs de café afin de ne pas continuer à profiter de l'exploitation des autres (Tor 1, juillet 2005). De plus, plusieurs mentionnent qu'il ne suffit pas d'agir, il faut servir

²⁵ Traduction libre : « business is the largest engine for change, since it is the largest engine of human activity », (Entrevue, Tor. 1, juillet 2005).

²⁶ Traduction libre : « My responsibility to people is to people I'm involved with. Being in contact with people, you have a certain responsibility to others » (Entrevue, Tor. 4, septembre 2005).

d'exemple et montrer comment il est possible d'être à la fois profitable et socialement responsable (Tor 5, août 2005). Croyant que « les pratiques d'affaires et le renforcement des communautés devraient aller main dans la main²⁷ », les membres de CC supportent le commerce équitable qui « utilise le pouvoir de consommation des consommateurs comme une façon d'aider les producteurs à s'aider soi-même²⁸ ». Ils le perçoivent aussi comme étant « une base pour la responsabilité sociale et environnementale » (Bill Harris²⁹) et croient que le commerce équitable « devrait être une valeur centrale et non seulement un produit » (idem³⁰). Le développement des communautés est aussi une préoccupation des membres de CC. Par contre, ce développement doit être effectué dans un souci de durabilité :

Nous croyons qu'il était important d'intégrer la durabilité dans notre modèle d'affaires. Mais les connaissances apportent la durabilité et le commerce équitable apporte les connaissances. La durabilité est un qui s'adapte à l'information (Bill Harris³¹)

Voici pourquoi CC met de l'avant les principes suivants :

Un salaire juste, des lieux de travail coopératifs, l'éducation des consommateurs, la durabilité environnementale, le support financier et technique, le respect pour l'identité culturelle et la responsabilité envers le public³².

La culture de l'entreprise est donc une culture empreinte de valeurs, telles la responsabilité, la durabilité et la volonté d'affecter positivement les conditions de vie des producteurs avec lesquels ils font affaire. Lors des rencontres au Guatemala, les membres ont conclu que la vision et la mission de l'entreprise ne reflétaient plus cette culture à laquelle ils adhèrent.

²⁷ Traduction libre : « the practice of business and the strengthening of community should go hand-in-hand », Alternative Grounds, <http://www.alternativegrounds.com/show.php> 5 avril 2005

²⁸ Traduction libre : « utilizes consumer buying power as a way to help producers help themselves » Alternative Grounds, <http://www.alternativegrounds.com/show.php> 5 avril 2005.

²⁹ Traduction libre : « une base pour la responsabilité sociale et environnementale a baseline for social and environmental responsibility » (Entrevue de Bill Harris, août 2005)

³⁰ Traduction libre : « should be a core belief and not a product » (idem)

³¹ Traduction libre : « We felt it was important to integrate sustainability into our business model. But knowledge brings sustainability and Fair Trade brings knowledge. Sustainability is one that adapts to information » (idem).

³² Traduction libre : « Fair Wages, Cooperative Workplaces, Consumer Education, Environmental Sustainability, Financial and Technical Support, Respect for Cultural Identity, and Public Accountability » Alternative Grounds, <http://www.alternativegrounds.com/show.php> 5 avril 2005.

Voilà donc pourquoi ils ont entrepris la révision de celles-ci afin qu'il n'y ait plus de dissonance entre leurs valeurs et le message porté par la mission et la vision.

3.2.3.3 Le réseau externe : les producteurs et l'entreprise *Ecologic Finance*

Nous présentons ici trois des coopératives de producteurs desquelles CC se procure son café vert. Par ceci, nous voulons apporter une meilleure compréhension des coopératives « *grassroots* » desquelles CC désire acheter son café. Suite aux informations sur les coopératives de producteurs, nous présentons l'entreprise *Ecologic Finance* qui est l'entreprise avec laquelle *Cooperative Coffees* a établi une alliance afin de procurer le préfinancement aux producteurs.

APECAFORM (*Asociación de Pequeños Caficultores Orgánicos Maya-Mames*), Guatemala

L'organisation réunit 400 membres provenant de 19 communautés indigènes. Les facteurs qui ont motivé la création de cette entreprise proviennent de la volonté du groupe de combattre les problèmes de sécurité, de prix de café bas, de taux d'intérêt élevés et de pratiques malhonnêtes de la part des coyotes locaux^v. Il s'agit donc d'une initiative de la part d'acteurs locaux qui ont saisi l'opportunité de s'organiser afin de créer un front uni et résister aux pressions provenant de leur environnement. Cette initiative est poussée par la motivation des membres de la coopérative de se libérer des contraintes provenant de l'environnement local. En augmentant l'autonomie des producteurs en leur permettant un revenu plus stable, ceci a diminué la nécessité que les producteurs migrent afin de se procurer des revenus supplémentaires. Un premier apport social de la création de l'association est donc de diminuer la précarité des producteurs et par ce fait augmenter la cohésion sociale.

CECOCAFEN (*La Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte*), Nicaragua

Cette organisation est composée de 12 coopératives et environ 1960 petits producteurs de café. Jusqu'aux années 80, le Nicaragua était sous la dictature de Anastasio Somoza. Le régime porté par les Sandinistas a suivi cette dictature proposant des réformes sociales importantes afin de corriger les inégalités créées lors de la dictature. Lors des années 90, le régime tomba et le pays, jusqu'alors fermé aux investisseurs externes, fut ouvert au libre marché. La libéralisation de l'économie et l'ajustement structurel furent ce qui mena l'agenda politique, au détriment des programmes sociaux, ce qui affecta de façon négative les petits producteurs^{vi}. Les fondateurs de CECOCAFEN, dans la région de Yasicá Sur, perçurent l'opportunité de s'unir afin d'améliorer les conditions de vie des producteurs du nord du pays. Les objectifs principaux de cette coopérative sont d'offrir des opportunités de développement dans les communautés de leurs membres, d'établir des programmes de cultures écologiques et de produire du café de qualité. La coopérative identifie les besoins sociaux et agit afin de les combler, lorsque possible. Les projets incluent un fond pour l'éducation au niveau secondaire et universitaire pour les enfants des membres, un programme de micro crédit (supporté en partie par la prime sociale du commerce équitable), mis en place par les femmes de certaines communautés et qui permet de financer des projets de développement à petite échelle, ainsi que l'achat des installations de Solcafé, une usine de transformation du café. Ces projets diminuent la dépendance des membres de la coopérative et augmentent leurs revenus. Le réseau créé par CECOCAFEN permet de rassembler les ressources des membres et ainsi faire profiter plusieurs communautés des projets des autres communautés.

Maya Vinic, Chiapas, Mexico

L'association civile Maya Vinic réunit 447 producteurs provenant de 34 communautés issues de la plus grande organisation de société civile *Las Abejas*. En 1992, l'organisation *Las Abejas* a été formée afin de combattre les injustices prévalant dans leurs communautés et pour promouvoir un développement positif et autonome de façon pacifique. Les producteurs de ces communautés ont saisi l'opportunité de s'organiser suite aux massacres de 45

hommes, femmes et enfants ainsi que du déplacement de milliers d'autres par les combattants paramilitaires. En 1999, Maya Vinic a été formée afin de travailler pour plus de justice sociale et économique. Les bénéfices sociaux apportés par la création de l'association ont permis de construire les infrastructures nécessaires à l'entreposage et au transport du café. L'association promeut la coopération entre les membres, encourageant le travail en commun afin d'atteindre une plus grande justice sociale. Les regroupements civils mayens permettent de diminuer les impacts négatifs des guerres civiles et de commencer la reconstruction des communautés de façon pacifique.

En ce qui concerne le préfinancement que CC offre aux producteurs, celui-ci provient majoritairement de l'organisme *Ecologic Finance* par l'entremise d'entente entre l'organisme et les coopératives de producteurs. L'organisation *Ecologic finance* est une organisation non gouvernementale (ONG) qui offre du micro crédit dans 11 pays d'Amérique Latine et cinq pays d'Afrique de l'Est. Sa mission est d'offrir du crédit à des organisations qui sont considérées comme non bancables par les institutions bancaires locales. 75% du crédit offert par *Ecologic Finance* est destiné à des projets « durables » dans le secteur du café. Parmi les autres types de projets que finance l'organisation, il y a l'écotourisme, l'agriculture sauvage et les initiatives de piscicultures durables. Les facteurs qui ont permis la mise en place de l'organisation sont à la fois la présence d'investisseurs et de consommateurs concernés par les problèmes du modèle néo-libéral, les organisations d'importation qui désirent œuvrer dans un souci d'éthique et de justice et les petits producteurs eux-mêmes qui doivent mettre en place des structures organisationnelles efficaces qui leurs permettront de rembourser *Ecologic*. (Rojas, 2006). C'est pourquoi avant de fournir le crédit aux producteurs, *Ecologic Finance* exige que ceux-ci aient un contrat de vente du café qui servira de garantie pour le prêt. Un facteur déterminant est aussi la légitimité de l'acheteur et sa réputation. C'est donc CC qui fournit cette garantie avec ses contrats d'achat de café vert.

Le réseau de *Cooperative Coffees* permet donc de réunir des acteurs ayant une forte conscience sociale. Chaque membre du réseau fournit l'expertise qui lui est propre et permet de le faire fonctionner. Les coopératives de producteurs en récoltant le café des petits

producteurs permet à CC de se procurer le café dont il a besoin. CC en fournissant les contrats et l'appui à long terme aux coopératives de producteurs, permet à celles-ci d'obtenir du crédit. Et finalement, *Ecologic Finance* en procurant le crédit dont les coopératives de producteurs ont besoin pour le préfinancement des récoltes permet à CC d'augmenter les quantités de café que l'entreprise peut acheter alors qu'elle n'aura pas à utiliser une part importante de ses capitaux pour le préfinancement.

3.3 Innovation économique

Nous avons identifié deux innovations de *Cooperative Coffees*. La première innovation a été la création de l'entreprise. En réunissant dans la même entreprise les clients et l'entreprise instigatrice, Café Camposino, CC a innové en utilisant une logique économique afin d'être plus concurrentielle sur le marché ce qui lui permet de répondre à sa mission sociale. En effet, tel que discuté plus haut, l'union de plusieurs petits torréfacteurs a permis à CC d'obtenir des économies d'échelle, ce qui pour un petit torréfacteur oeuvrant seul n'est pas possible. De plus, en choisissant la forme coopérative, l'entreprise diminue ses coûts liés aux personnels alors qu'une grande partie de la gestion de l'entreprise a été prise en charge par ses membres. La deuxième innovation résulte de l'association dans une même organisation de plusieurs entrepreneurs sociaux. Ceci aura permis l'adoption d'un nouvel accord avec leurs producteurs partenaires. Les Accords de Xela, dont nous discuterons plus loin, sont innovants alors qu'il y est prévu que les producteurs auront une voix au sein de CC et participeront dans la prise de décisions de l'entreprise. Plus qu'une vision large de l'entreprise qui considérerait ses fournisseurs comme faisant partie du champ stratégique de l'entreprise, cette façon de faire les inclut comme parties prenantes importantes de l'entreprise.

3.3.1 Implication des producteurs dans les décisions

L'année 2005 a été une année charnière pour le commerce équitable. Les prix du café sur le marché conventionnel ayant dépassé le prix minimum du commerce équitable, ceci mit à jour plusieurs faiblesses du système. Suite aux difficultés survenues en 2005, les membres de CC ont décidé de tenir leur rencontre annuelle au Guatemala afin de permettre la participation d'une grande partie des coopératives de café d'Amérique Latine partenaire de CC. Le but de cette rencontre était de

[...] « récolter l'information de la part des partenaires producteurs ainsi que de nos torréfacteurs membres sur les enjeux de base du commerce équitable, tels le marché et le marketing de nos produits, les coûts et les bénéfices de la certification biologique et équitable, la qualité, le financement et la planification à long terme pour notre futur ensemble » (Xela Accords³³).

C'est pourquoi, afin de récolter l'information nécessaire à la compréhension des problèmes apportés par la hausse des prix du café sur le marché, les torréfacteurs ont invité les producteurs à s'exprimer sur ceux-ci. Nous discutons ici des principaux points ayant été soulevés lors de ces rencontres.

Dès le début des rencontres, le prix juste du commerce équitable a été remis en question. Selon les producteurs, le prix du commerce équitable ne pose aucun problème lorsque celui de la bourse de New York reste au dessous de celui-ci. Par contre, lorsque le prix du marché surpasse le prix minimum du commerce équitable, ceci apporte des pressions importantes sur les producteurs pour que ces derniers vendent leur production aux coyotes plutôt que de l'apporter aux coopératives équitables. Le problème provient aussi du fait que la majorité des contrats signés par les coopératives sont des contrats fermés. Ceci signifie que bien que les principes du commerce équitable soutiennent que le prix équitable devra être augmenté afin de toujours surpasser celui du marché conventionnel, dans les faits ceci arrive que très rarement. Cette année, il arriva donc que le prix équitable fût inférieur au prix du marché.

³³ Traduction libre : « [...] solicit feedback from producer partners and our roaster members on basic issues for Fair Trade, such as the market and marketing of our products, pricing, organic and Fair Trade certification costs and benefits, quality, financing and long-term planning for our future together » (Xela Accords, 2005, p.1)

Un autre point concernant le prix équitable est contesté par les producteurs. Selon eux, ce prix établi en relation avec celui du marché conventionnel ne peut être considéré comme étant juste puisqu'il ne prend pas en considération les coûts réels associés à la production du café. Voilà pourquoi les producteurs demandent que le prix soit établi non pas en fonction du marché, mais bien en fonction des coûts totaux, coûts qui doivent inclure non seulement ceux de la production, mais aussi les coûts administratifs reliés à la gestion des coopératives. Suite à l'évaluation de ces coûts, un prix pourrait être fixé en y rajoutant un montant qui permettrait un profit pour la coopérative.

Sur la question du prix, les torréfacteurs ont mentionné que bien qu'ils étaient prêts à discuter sur la façon dont celui-ci était fixé, la nécessité de rester concurrentiel sur le marché limite le prix qu'ils peuvent payer aux producteurs. Pour Cooperative Coffees, le problème provient du fait qu'ils étaient les seuls à avoir ajusté leur prix en fonction de l'augmentation du prix sur le marché conventionnel. Jusqu'alors, ils n'étaient pas conscients qu'ils fussent les seuls sur le marché équitable à signer des contrats ouverts avec les coopératives de producteurs. Cette situation, alors que leurs concurrents auront payé moins pour les mêmes produits pose un stress financier sur les membres de Cooperative Coffees. Les torréfacteurs demandent donc aux producteurs que tous les contrats équitables signés avec tous leurs clients soient des contrats ouverts.

Le deuxième point important soulevé à la fois par les producteurs et les torréfacteurs a été celui de la communication. Certains dirigeants des coopératives de producteurs ont mentionné les difficultés associées à la communication avec les petits producteurs membres de la coopérative. En effet, la distance entre la coopérative et ses producteurs est souvent très grande et de plus, très peu de producteurs ont accès à un téléphone. N'étant pas en mesure de communiquer avec les producteurs, les coopératives auront souvent appris trop tard que ceux-ci avaient décidé de vendre leur production aux coyotes. Il existe aussi un problème de communication entre les coopératives de producteurs et l'organisation Cooperative Coffees. Les coopératives de producteurs ne savent pas toujours quelle est la personne avec laquelle ils doivent communiquer afin de discuter des problèmes qu'ils rencontrent. Ce manque de

communication aura fait en sorte que Cooperative Coffees ne fut que très peu informée des problèmes éprouvés par les coopératives, ceux qu'elle considère comme ses partenaires du Sud.

Suite aux trois jours de discussion et d'échange avec les producteurs, les torréfacteurs de CC ont décidé qu'ils devaient écourter la rencontre annuelle afin de tenir immédiatement une rencontre spéciale. Le but de cette rencontre : préparer et présenter aux producteurs une proposition concrète avant de retourner chacun dans leurs lieux d'origine (Xela Accords, 2005). Dans ce qui suit, nous présentons ici les points principaux de l'accord. La version intégrale des Accords de Xela est présentée à l'appendice E.

Les Accords de Xela³⁴

Les quatre composantes des accords de Xela

Suite aux discussions, les torréfacteurs se sont entendus sur quatre points qui devaient être inclus dans les accords. Nous présentons ici les détails fournis par CC puisque nous n'avons pas été en mesure d'assister aux discussions, certains membres ayant exprimés qu'ils désiraient que celles-ci soient tenues à huis clos. Le tableau 3.4 présente les points importants des accords. Nous avons par contre été présents lorsque ces accords furent présentés aux producteurs.

La communication

Les rencontres au Guatemala ont clairement établi que plusieurs difficultés éprouvées par les producteurs et les torréfacteurs auraient eu un impact moins important si la communication entre les différents acteurs de CC avait été meilleure. Voici pourquoi le premier point des accords est la communication. Du côté de CC, les torréfacteurs devront choisir un responsable de la communication dans chaque comité. Cette personne sera responsable à la

³⁴ Le nom de Xela a été donné à l'Accord, car c'est dans cette ville du Guatemala, aussi connue sous le nom de Quexaltenango, qu'ont eu lieu les rencontres entre les producteurs et les membres de CC.

fois des communications entre les comités et des communications avec les représentants des coopératives de producteurs. Du côté des producteurs, ceux-ci devront choisir un responsable de la communication par coopérative et de développer un réseau d'échange d'informations entre les coopératives membres de CC. De plus, chaque coopérative a pris l'engagement d'améliorer les communications au sein de leur coopérative, entre les producteurs membres et l'administration.

Tableau 3.4
Les Accords de Xela

	Engagement de la part de CC	Engagement de la part des producteurs
Communication	Choisir un responsable des communications par comité	Choisir un responsable des communications par coopérative Développer un réseau d'échange d'informations entre les groupes de producteurs partenaires de CC Améliorer les communications dans leur coopérative
Voix des producteurs	Renforcer ce lien formel avec les producteurs Faciliter la mise en place de liens directs entre les producteurs	Préparer une proposition sur la représentation des producteurs par les producteurs chez CC
Qualité	Dépasser les standards établis par le commerce équitable Établir, par pays, des critères de qualité Fournir l'information sur les tests de tasse aux coopératives	Offrir à CC la meilleure qualité de leur production Évaluer les défis en ce qui concerne la qualité, et ce, par coopérative Prendre les mesures appropriées afin d'augmenter la qualité
Prix	Augmenter le prix minimum : de 1.21 \$US la livre à 1.25 \$US la livre Augmenter la prime biologique : de 0.15 \$US à 0.20 \$US Maintenir le différentiel par pays	Faire une évaluation exhaustive des coûts réels afin de mieux fixer le prix

Voix des producteurs

Le deuxième point dans les accords consiste à donner une place de discussion formelle pour les producteurs dans l'organisation CC. Les membres de CC se sont engagés à travailler afin de renforcer ce lien et ainsi permettre une meilleure participation des producteurs dans l'entreprise. Ils ont aussi décidé de travailler avec les producteurs afin de les aider à former des liens entre les coopératives de producteurs, car ceci permettra qu'elles partagent leurs connaissances sur les différentes façons de résoudre les difficultés rencontrées. Du côté des producteurs, ceux-ci se sont engagés à préparer une proposition sur comment ils aimeraient être représentés dans l'organisation. Pour faire ceci, les coopératives devront communiquer entre elles afin d'établir qu'elles seront leurs priorités.

Qualité

Comme nous avons discuté plus haut, la qualité revêt une grande importance pour les torréfacteurs de CC. En fait, CC se différencie à la fois par sa mission sociale et par la grande qualité de ses cafés. La combinaison de ces bénéfices est la façon dont l'entreprise se différencie de ses concurrents qui eux aussi vendent un café de qualité, mais qui n'est ni équitable, ni biologique. Lorsque l'on ajoute à ces bénéfices la grande variété de café que leur permet l'achat en groupe par l'entremise de CC, les torréfacteurs de CC se retrouvent avec un avantage concurrentiel important. Voici pourquoi les membres de CC visent à dépasser les normes établies par le commerce équitable en matière de qualité. Pour ce faire, ils vont établir des critères spécifiques pour chaque pays et communiquer le résultat des tests de tasses aux coopératives de producteurs. En ce qui concerne les producteurs, ceux-ci ont promis d'offrir leurs meilleurs cafés à CC. Afin d'augmenter la qualité lorsque cela sera nécessaire, ils vont aussi déterminer les faiblesses propres à chaque coopérative et prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer la qualité.

Prix

Le dernier point dans les Accords de Xela concerne le prix plancher offert par CC aux coopératives. Lors des discussions avec les producteurs, la question du prix équitable a souvent été le sujet des discussions. Ce qui aura retenu l'attention est le fait que le prix

minimum du commerce équitable n'a pas été modifié depuis 20 ans et que celui-ci ne soit plus en accord avec les coûts réels associés à la production du café. Les membres de CC ont donc décidé d'augmenter le prix plancher qu'eux allaient offrir. De 1.21 \$US la livre à 1.25 \$US pour le café équitable et en transition vers la certification biologique et la prime biologique a, elle aussi, été augmentée et passe de 0.15 \$US à 0.20 \$US la livre. Pour les producteurs, ils vont procéder à une évaluation des coûts réels de production et d'administration des coopératives, ceci afin de fournir une base plus solide afin de renégocier les prix l'an prochain.

Les Accords de Xela ne sont qu'une première étape à l'implication des producteurs dans l'organisation CC. L'implication à la fois des producteurs et des torréfacteurs dans la mise en œuvre des différents éléments des accords devrait bénéficier à tous les acteurs de cette chaîne de distribution. L'innovation importante ici est la tentative de créer des liens sociaux entre les coopératives au Sud afin que ceux-ci soient en mesure de s'entraider et d'apprendre l'un de l'autre. Il reste à voir si ces coopératives, provenant de différents pays et de cultures parfois très différentes, appliqueront les recommandations des accords et si ceux-ci apporteront un réel bénéfice aux producteurs. Cette question ne pourra être répondue qu'à une prochaine date et dans une nouvelle recherche alors que les impacts d'un tel accord donneront des résultats que dans plusieurs années.

3.4 Insertion dans les réseaux externes

Toute entreprise fonctionne à l'intérieur d'un réseau. Nous étudions ici les relations entre l'entreprise *Cooperative Coffees* et son réseau externe. Nous allons donc discuter en premier des relations avec le réseau financier, relations rendues plus difficiles vu le statut coopératif de l'entreprise. Par la suite, nous étudions ses relations avec le réseau du commerce équitable et celle avec ses producteurs partenaires.

3.4.1 Relation avec le réseau financier

Une grande part de l'investissement dans l'entreprise provient des membres de *Cooperative Coffees*. Étant une entreprise sans but lucratif, la part des profits qui n'est pas retournée aux membres chaque année, soit 80 % de ceux-ci, est réinvestie dans l'entreprise. Ceci représente un défi pour l'entreprise alors que les membres qui font partie de celle-ci depuis le début se retrouvent avec une grande part de leur capital investi dans la coopérative. Ceci est une des raisons pourquoi Bill Harris s'inquiète du départ possible d'un des membres de CC. Advenant le départ d'un des plus grands membres, CC devrait lui retourner les fonds investis dans CC qui lui reviennent. Bien qu'aucun membre n'ait quitté CC depuis la création de celle-ci, si cette situation devait se produire, M. Harris s'inquiète de la possibilité que l'entreprise ne soit pas en mesure de continuer vu la baisse importante des capitaux que ceci imposerait à l'entreprise. Il se tourne donc vers la recherche d'investisseurs externes qui permettraient de varier les sources de capitaux et de réduire le risque. Cette recherche de capitaux externes se heurte à un manque de source de financement pour ce type d'entreprise. La structure coopérative ne plaît pas aux investisseurs traditionnels qui ne sont pas intéressés à investir dans une entreprise gérée de façon démocratique qui accorde un vote égal à ses membres, quel que soit l'apport financier de ce membre à l'entreprise. Voilà pourquoi Bill Harris considère la recherche de financement comme un des plus grands défis de CC.

Il existe bien malgré ceci deux institutions qui fournissent l'appui financier nécessaire aux opérations quotidiennes de CC et qui lui ont permis d'assurer sa croissance. Le *National Cooperative Bank Development Fund* procure à CC la majorité de son fonds de roulement par l'entremise d'une marge de crédit de 500 000 \$ US ainsi qu'un prêt à terme de 175 000 \$US. Pour le financement à court terme de ses propres activités, CC utilise aussi les services d'*Ecologic Finance*, c'est ainsi qu'en juillet 2004, CC a obtenue une marge de crédit supplémentaire d'un montant de 250 000 \$ afin de financer ses inventaires de café vert.

Les coopératives de producteurs et les importateurs ne pouvant pas toujours appliquer les exigences du commerce équitable, tel qu'établi dans ses principes, ont développé des

alliances avec d'autres acteurs afin de les remplir. Comme l'explique Monika Firl de Cooperative Coffees « Nous devons choisir entre le préfinancement ou acheter plus de café [...] c'est pourquoi nous encourageons les coopératives à utiliser d'autres financements³⁵ ». C'est pourquoi, CC utilise les services d'*Ecologic* pour le préfinancement des récoltes. Il va de même pour les coopératives de producteurs qui doivent en premier apprendre à gérer une entreprise. L'organisme CRECER offre ses services à ce niveau afin d'enseigner aux gestionnaires des coopératives les principales compétences dont ils ont besoin.

Les relations avec le réseau financier sont donc plus difficiles vu la forme organisationnelle choisie par l'entreprise. Par contre, par ses alliances avec des organisations se spécialisant dans le crédit alternatif, CC réussit à obtenir le financement nécessaire à ses opérations ainsi que le préfinancement pour les coopératives de producteurs ce qui permet de fournir le pont entre les récoltes et l'arrivée du paiement des achats de café par CC. Le réseau financier est donc d'une grande importance afin de permettre la croissance de CC, sans quoi, l'entreprise devrait ralentir sa croissance alors qu'une part plus importante de ses capitaux devrait être offerts comme préfinancement aux coopératives.

3.4.2. Relations avec le réseau du commerce équitable et modalités d'insertion dans ce réseau

Bien que *Cooperative Coffees* soit membre de plusieurs organisations du commerce équitable, tel IFAT, FLO, Transfair et le FTF, certains de ses membres eux ne sont pas licenciés par Transfair. Monika explique que plusieurs membres ne furent pas d'accord avec la façon dont Transfair USA procéda lors de la vente de licences aux grandes entreprises transnationales du milieu du café. Pour Bill Harris, bien que CC ait une licence de Transfair USA, le manque de transparence de l'organisme est le plus grand problème. À maintes reprises, M. Harris explique comment Transfair a refusé de fournir de l'information financière sur son organisme, alors qu'aux États-Unis, nous explique M. Harris, selon la loi sur les ONG, lorsque demandée, cette information doit être fournie. Certains membres de CC

³⁵ Traduction libre : « We have to choose between pre-financing or buying more coffee [...] this is why we encourage coops to use other financing » (Entrevue de Monika Firl, août 2005).

ont préféré ne pas se faire licencier par Transfair USA invoquant le manque d'une gestion démocratique et transparente (Tor 1, entrevue juillet 2005) de cette organisation. De plus, le fait que Transfair vende des licences à des entreprises qui ne sont pas « 100% équitables », autant lors de ses achats que dans sa façon de gérer son personnel, pousse d'autres membres à opter pour la licence du FTF. Les membres de CC admettent que Transfair USA a joué un rôle crucial alors qu'il a poussé la discussion sur le sujet du commerce équitable et apporté une conscientisation de la part des torréfacteurs et des consommateurs. Par contre, ils posent un bilan plus négatif lorsqu'il s'agit d'évaluer l'établissement de principes, par Transfair USA, qui permettront un commerce équitable durable sur le long terme³⁶. C'est ainsi que les membres non licenciés par Transfair USA justifient leur choix en rajoutant aussi qu'ils suivent tous les principes du commerce équitable.

3.4.3 Relations avec le milieu

Le lien qui unit CC avec les producteurs va bien au-delà d'une relation commerciale. Les visites fréquentes des membres de CC chez les producteurs ont permis d'établir un réseau qui représente un capital social important. De plus, la rencontre au Guatemala a permis d'étendre ce réseau en réunissant des producteurs provenant de plusieurs pays de l'Amérique Latine. Les torréfacteurs de CC parlent souvent de leur communauté en spécifiant que pour eux cette communauté inclut la communauté des producteurs. Voici pourquoi ils considèrent comme important d'établir des liens entre certaines coopératives et leur propre commerce. De cette façon, la distance psychologique qui sépare la production et les consommateurs du café se retrouve réduite. À l'exception d'un seul des torréfacteurs, tous présentent sur leur site des informations sur les producteurs. Il peut s'agir de témoignages ou de comptes rendus d'une de leur visite chez les producteurs et plusieurs photos des producteurs avec les membres de l'entreprise. De cette façon, les torréfacteurs maintiennent ce lien social actif. Le séjour au Guatemala a aussi permis d'observer les communications entre CC et les producteurs. Ces

³⁶ Il est important de mentionner ici que les membres de Cooperative Coffees font la distinction entre les organismes Transfair USA et Transfair Canada.

communications sont faites d'égal à égal, les producteurs pouvant exprimer leurs demandes ou exposer leurs problèmes à des torréfacteurs du Nord réceptifs.

Le plus grand problème pour CC provient du manque de communication avec certaines coopératives. Lorsque les coopératives ne préviennent pas des problèmes liés aux récoltes, il s'agit souvent de nouvelles coopératives avec lesquelles CC fait affaire, telle la coopérative Santa Anita qui en janvier 2006 ne livra pas les quantités promises et tarda à aviser CC de sa plus faible production. Malgré ceci, une situation qui comporte des coûts pour CC, les membres de CC sont déterminés à aider cette petite coopérative du Guatemala, car ils croient en son projet de développement social et son implication auprès de sa communauté; des points importants pour les membres lors de leur choix de coopératives desquelles acheter. Les relations entre les coopératives de producteurs et CC vont donc au-delà d'une relation commerciale, il s'agit de relations de confiance et d'entraide qui visent un développement durable par la création de capital social et économique. L'aide offerte par CC aux producteurs vise à leur procurer les connaissances qui leur permettront une plus grande indépendance et donc une plus forte probabilité de succès. Les membres de CC créent aussi de multiples alliances avec les organisations qui ont le potentiel d'aider le plus les producteurs marginalisés. Voilà pourquoi, ils ont formé des alliances avec CRECER et Ecologic. De cette façon, l'une des organisations fournit l'aide aux coopératives en ce qui concerne l'administration de celle-ci, l'autre fournit l'appui financier nécessaire aux activités des coopératives et finalement CC fournit les contrats d'achat qui permettent aux coopératives d'obtenir ce financement.

3.5 Application des principes du commerce équitable

Dans cette section, nous allons analyser comment CC interprète et applique les principes du commerce équitable au niveau des échanges avec les producteurs ainsi qu'ici au Nord par son implication dans le réseau équitable.

Commerce direct

Le principe de commerce direct est respecté par l'entreprise. Il faut voir que dès sa formation, les fondateurs de CC cherchaient une façon de procéder aux achats de café vert qui leur permettrait de minimiser le nombre d'intermédiaires entre eux et les producteurs. Ceci est un des principes qui ont orienté le choix de participer au commerce équitable. Les membres de CC considèrent important d'établir un lien direct avec les producteurs afin de comprendre l'impact du commerce conventionnel sur la vie quotidienne des producteurs. Les visites chez les producteurs renforcent le lien commercial et ajoutent un élément important à la relation entre les torréfacteurs et les producteurs. Selon Bill Harris :

« [...] il est très important d'arrêter de travailler et de se déplacer pour aller voir les fermiers chez eux afin de les rencontrer. Probablement pas de dévouer une relation avec chaque coopérative, mais d'en choisir une ou deux et de retourner les visiter année après année. De cette façon, vous allez vraiment commencer à connaître cette région, cette ville, ces gens. Avec le temps vous savez, c'est toujours intéressant de retourner et de chercher les gens que vous avez rencontrés l'année précédente, vous connaissez leur nom, vous apportez des photos du voyage de l'année précédente. Ainsi, vous créez une relation qui, selon moi, fournit une grande motivation pour continuer à travailler à la croissance de l'entreprise, car ils savent qu'ils augmentent leurs achats de ces fermiers³⁷ ».

Le commerce direct est donc une façon de rétablir le lien entre la production et la consommation qui fut brisé par l'éloignement des producteurs des marchés où sont consommés leurs produits. À leur retour des visites chez les producteurs, les torréfacteurs partagent l'expérience vécue en diffusant l'information sur leur site web; ce qui permet d'étendre cette relation à leurs propres consommateurs qui eux aussi se retrouvent liés en partie aux producteurs qui fournissent le café qu'ils consomment.

³⁷ Traduction libre : « [...] it is very important that you stop your business and go see the farmers and get down there and meet them. Maybe not devote a relationship with every single coop, but pick up a couple of coops that you will go back to year after year, That way you really do get to know this area, this town, these people. Over time you know, it's just always interesting to go back and to seek people that you met the year before and you know their name, you are bringing photos back from the previous year's trip. You are just building that relationship and that goes a long ways I think in motivating I think, to continue to grow their business. Because they know they are growing their purchases from those farmers » (Entrevue de Bill Harris, août 2005).

Crédit

Tel que discuté dans la section sur le financement, CC s'est allié à une entreprise de micro crédit alternatif afin de fournir le préfinancement aux producteurs. Bien que CC offre au total 25 000 \$US de préfinancement aux producteurs, c'est grâce à leur alliance avec *Ecologic* que CC respecte le principe d'offrir du crédit aux coopératives équitables. L'organisme finance 60 % du prix minimum du commerce équitable, ce qui permet de fournir aux producteurs un premier apport financier lors de la récolte du café. Le taux d'intérêt pour le crédit offert est plus bas que celui disponible par l'entremise des intermédiaires locaux et est ajusté selon le pays où est située la coopérative. À titre d'exemple, le taux d'intérêt chargé par *Ecologic* au Guatemala est de 9 % alors que celui obtenu par la coopérative Guaya'b par l'entremise de l'exportateur avec lequel ils font affaire varie entre 11 % et 13 %. Bien que le crédit obtenu par cette alliance comporte un coût supplémentaire pour les producteurs, l'augmentation du volume d'achat de café que ceci permet à CC compense amplement les coûts qui y sont rattachés.

Juste prix

La question du juste prix a été au cœur des discussions des rencontres avec les producteurs au Guatemala en septembre 2005. Les membres de torréfacteurs ont entamé la discussion sur comment devrait être fixé un véritable prix équitable et aussi sur la validité du mode de fixation du prix équitable présentement utilisé. En fixant son prix sur celui du marché conventionnel, le prix fixé au marché du « C » à New York, le commerce équitable devient dépendant de celui-ci. Les torréfacteurs et les producteurs se sont interrogés sur cette façon de faire alors qu'ils voient cet arrimage comme limitant la fixation d'un réel prix équitable. Les producteurs mentionnent que le prix juste offert par le commerce équitable est loin d'être suffisant alors qu'il ne couvre que partiellement les frais reliés au commerce du café. Afin de garantir l'établissement d'un prix plus juste pour les producteurs, les membres de CC se sont questionnés sur la possibilité d'établir le prix d'achat sans prendre en considération le prix du marché du « C ». Ils ont donc demandé aux producteurs ce que le prix équitable devrait couvrir afin d'être réellement juste. La réponse des producteurs semble a priori fort simple.

Ils demandent que les prix soient fixés selon la situation du pays d'origine du café, plutôt qu'un prix uniforme. Ils justifient ceci par le fait que la situation économique ainsi que les coûts ne sont pas les mêmes selon le pays où se trouve la coopérative. À titre d'exemple, le taux de change peut varier de façon plus importante dans un pays plutôt qu'un autre comme ce fut le cas en Colombie alors que la variation de la valeur de la monnaie locale fit en sorte d'abaisser le prix finalement obtenu par les producteurs. Les coopératives n'ont pas les capacités financières nécessaires afin de se procurer une protection contre le risque de change. Le vrai prix juste devrait donc prendre en considération la volatilité du taux de change d'un pays. Le calcul des coûts devrait aussi prendre en considération les coûts variables, et non seulement les coûts fixes, associés à la production du café ainsi que ceux qui résultent de la gestion de la coopérative. CC va donc au-delà de ce que le CÉ exige en matière du juste prix alors qu'ils remettent en question la façon de fixer ce prix dit juste. Comme discuté dans la section sur les Accords de Xela, les membres de CC sont prêts à ajuster le prix équitable afin de se rapprocher d'un prix que les producteurs considèrent comme juste.

Information du public

Les membres de CC considèrent important d'informer le public sur les conditions de vie des producteurs de café. Voici pourquoi le comité des relations publiques prépare des dépliants sur chaque coopérative faisant partie du réseau de CC. Ces dépliants fournissent l'information sur le pays de la coopérative, le nombre de membres, les projets sociaux ainsi que certaines informations sur le contexte économique, social et politique de la coopérative. De plus, le site de CC fournit des informations sur la certification équitable et biologique ainsi que des informations sur les membres de l'organisation. Il faut voir aussi que plusieurs membres publient un bulletin qui traite de sujets reliés au commerce équitable ainsi que des enjeux et projets de leur propre communauté. Certains vont même jusqu'à organiser des voyages avec certains de leurs clients dans des coopératives de producteurs du réseau de CC.

Une autre façon pour CC de diffuser l'information est par sa participation à de nombreux forums et conférences sur le commerce équitable. Pendant notre observation auprès de

l'entreprise, des membres de CC ont participé entre autres au *Fair Trade Futurs conference* (Chicago, septembre 2005), au *Green Festival* (Washington DC, septembre 2005) ils ont préparé des documents d'information pour le *World Fair Trade Day* et participé au 2^e colloque International sur le commerce équitable et la développement durable (Montréal, juin 2006). De plus, Cooperative Coffees est membre du *Fair Trade Resource Network* et collabore avec cette organisation afin de promouvoir un commerce plus juste et plus équitable.

L'administration de CC applique donc non seulement les principes du commerce équitable, mais cherche aussi à les surpasser. C'est ainsi que CC applique des principes pour l'organisation qui ne sont pas exigés pour les organisations au Nord. L'entreprise est donc gérée de façon démocratique, soit un membre, un vote, tel qu'il en est exigé des organisations du Sud. De plus, leurs achats de cafés verts proviennent tous de coopératives équitables, ou en voie de l'être, achetés à des prix supérieurs au prix minimum du commerce équitable, ce qui n'est pas une exigence du commerce équitable pour obtenir une licence équitable.

3.6 Les résultats et les impacts

Selon les membres et le personnel administratif de CC, les producteurs, les consommateurs ainsi que l'environnement bénéficient du commerce équitable. En ce qui concerne les fermiers, ils soutiennent que le CÉ leur permet un revenu annuel plus élevé et plus stable, fournit les outils nécessaires à une plus grande indépendance, aide les petits fermiers à obtenir un meilleur taux d'intérêt pour les emprunts et aide à construire les infrastructures dans les communautés de producteurs. Pour les clients, CC soutient que le CÉ leur permet d'avoir une conscience claire lors de leurs achats, permet aux consommateurs d'aider les producteurs à obtenir plus de pouvoir sur le marché grâce au pouvoir d'achat de ces consommateurs, permet aux consommateurs de faire parti d'un mouvement social au travers d'une action simple et aussi il permet aux consommateurs de mettre en branle une chaîne de réaction qui peut directement influencer la vie de producteurs de café pauvres et de leurs familles. Au niveau de l'environnement, les méthodes proposées par le CÉ sont plus saines et

plus durables que les méthodes conventionnelles. De plus, comme les producteurs dispersent les plants au travers d'une région et non sous forme de plantations, ceci est aussi plus profitable pour l'environnement. Il faut voir aussi que l'existence des petits fermiers aide à prévenir la coupe à blanc des forêts comme ceci est le cas dans les grandes plantations (*Cooperative Coffees*, 2006).

En ce qui concerne l'impact sur les grandes entreprises, ils soutiennent que le commerce équitable n'a que très peu d'impact sur leur gestion ici au Nord. Ils croient que pour eux il ne s'agit que d'une différenciation supplémentaire qui offre l'avantage d'améliorer la réputation sociale de l'entreprise. Alors qu'au Sud, pour les producteurs, l'impact est certain, surtout lors de la dernière crise alors que le commerce équitable aura assuré la survie même de ces producteurs en leur fournissant un filet de sécurité. Selon les torréfacteurs, l'impact le plus durable est que le commerce équitable a fourni les connaissances sur le fonctionnement du marché aux producteurs. Pour les producteurs, le commerce équitable « [...] n'est pas uniquement le fait de payer un juste prix pour leur produit, c'est aussi à propos d'enjeux comme le préfinancement, le contrôle de la qualité et le support technique, le dialogue, les relations à long terme et l'augmentation de la capacité (Bill Harris)³⁸ ».

3.7 Pistes d'avenir pour le commerce équitable

Les impacts soulevés plus haut démontrent que le CÉ permet d'apporter un réel bénéfice aux producteurs du Sud. Mais ce bénéfice ne suffit pas, tel que démontré lors des discussions entre les producteurs et les torréfacteurs au Guatemala. Quels sont les problèmes mentionnés par les producteurs et ceux soulevés par les torréfacteurs? Quels sont les changements proposés par les producteurs et les torréfacteurs? Nous allons donc débiter par les défis et enjeux du commerce équitable pour poursuivre par les changements proposés à la fois par les producteurs et par les torréfacteurs.

³⁸ Traduction libre : « [...] is not just about paying a fair price for their goods, it's also about issues like pre-financing, quality control and technical support, dialogue, long-term relationships and capacity-building ». (Entrevue de Bill Harris, août 2005).

3.7.1 Défis et enjeux du commerce équitable

Le commerce équitable est une initiative issue du Nord, ses principes et son fonctionnement restent donc ancrés dans la vision de ce que le Nord perçoit comme étant les besoins de ceux du Sud. Par contre, tel que le soutient Hayek (1945 dans Zahra et al. 2006), il faut être issu de la localité et vivre dans cette localité si l'on veut comprendre les besoins de ce milieu. Seuls ceux de cette localité peuvent voir ce dont ils ont réellement besoin. Nous allons donc soulever les enjeux du CÉ au Sud et au Nord.

3.7.1.1 Enjeux stratégiques aux Sud

Regardons ici le changement de contexte survenu cette année sur le marché du café. Avant tout, il faut comprendre sur quoi le commerce équitable a reposé depuis maintenant plusieurs années. Le principe le plus connu du commerce équitable est celui du prix minimum assuré aux producteurs, bien que ceci ne soit pas l'unique principe de ce type de commerce il est celui qui nous intéresse ici. Ce prix de 1.21 \$ US la livre pour le café vert a été fixé afin de garantir aux petits producteurs les revenus nécessaires à leur survie. Ce prix n'est garanti que pour les producteurs certifiés équitables, pour le reste des producteurs le prix est fixé en relation avec le prix du marché, qui lui est fixé à la bourse : le marché du 'C'. En principe le prix offert pour le café équitable suit lui aussi le prix du marché et est augmenté d'une prime de 5 ¢ si le prix du marché dépasse le prix minimum du commerce équitable. Durant longtemps, le prix du marché resta largement inférieur à celui du commerce équitable, il n'y eut donc aucun problème rattaché au prix équitable. Mais en 2005, le prix du 'C' dépassa celui du commerce équitable et les faiblesses apportées par la complexité du système furent démontrées.

Il est vrai que la hausse des prix du café en 2005 a apporté une amélioration temporaire des conditions pour les producteurs (OXFAM, 2005). Par contre, tel que mentionné lors de la mise en contexte du secteur du café, les pouvoirs sur cette chaîne sont inégaux. Ceci signifie que bien que les revenus soient plus élevés cette année « la dynamique du marché du café n'a

pas changé suffisamment pour garantir une stabilité à long terme pour ceux qui se retrouvent au bas de la chaîne de distribution (idem, p.1)³⁹ ». Nous commençons cette section sur les enjeux en soulevant ceux que nous avons observés lors de notre séjour au Guatemala. Il faut voir que

[...] quelques sous seuls ne signalent pas la fin de la crise du café. Les petits producteurs de café ainsi que les travailleurs sur les fermes restent extrêmement vulnérables à la volatilité des prix sur le marché du café ainsi qu'au pouvoir disproportionné des acheteurs locaux, des grossistes internationaux et des compagnies multinationales de café (idem, p.7)⁴⁰.

Comme il n'existe pas de système fiable pour la diffusion de l'information du marché du café vers les petits producteurs, celle-ci leur reste difficilement accessible. Les petits producteurs ont besoin de cette information afin de planifier leur production selon les demandes du marché (OXFAM, 2005). À une échelle moins vaste, la circulation de l'information sur la chaîne équitable est elle aussi peu fiable, ce qui pose des enjeux aux coopératives de producteurs et pour le système du commerce équitable. Il faut voir que les coopératives bénéficient d'un lien privilégié avec les clients et comprennent mieux le fonctionnement du commerce équitable que les producteurs isolés de celles-ci. La communication entre la coopérative et ses producteurs est souvent irrégulière. De plus, les informations échangées sont souvent trop superficielles. Les producteurs ne savent donc pas toujours que le prix minimum du commerce équitable n'est que ça, un prix minimum. Toute la menace que représente cette situation pour les coopératives fut démontrée au cours de l'année 2005 alors que le prix du café à la bourse surpassa le prix minimum du café équitable. Les producteurs voyant là l'opportunité d'augmenter leur gain optèrent pour la vente de leur café aux coyotes. Les producteurs vivent dans une situation précaire et n'ont souvent comme revenu que les seuls fonds que leur procure la vente de leur café. De plus, au temps des récoltes, ces derniers n'ont souvent plus aucune ressource financière. Les producteurs cherchent donc à vendre leur

³⁹ Traduction libre : "the dynamics of the coffee market have not shifted in ways that guarantee long-term stability for those at the bottom of the supply chain (OXFAM, 2005, p.1)".

⁴⁰ Traduction libre : "a few extra cents alone does not signal the end of the coffee crisis. Small-scale coffee farmers and farm workers are still extremely vulnerable to the coffee market's price swings and the disproportionate market power of local buyers, international traders, and multinational coffee companies (OXFAM, 2005, p.7)".

café au plus offrant et aussi à obtenir les fonds le plus rapidement possible. Ceci est une des raisons pour lesquelles certains producteurs vendent aux coyotes plutôt que d'apporter le café à la coopérative tel qu'ils l'auront promis⁴¹, ce qui constitue une menace pour la coopérative qui ne sera alors plus en mesure de satisfaire la totalité de ses contrats avec ses clients. Ce sont les producteurs, qui détiennent l'information sur le milieu. Ils sont donc plus informés sur les prix locaux et sur la façon dont les coyotes négocient. Cette situation est à première vue surprenante, lorsque l'on considère que ceux qui dirigent la coopérative sont eux-mêmes des producteurs, mais elle ne l'est plus alors que l'on réalise que ceux-ci doivent concentrer une bonne partie de leur énergie à la gestion de la coopérative. Il s'ensuit un coût de mandat, une coupure entre le milieu et la coopérative issue du milieu.

Cette coupure est en partie expliquée par le fait que les producteurs sont souvent dispersés sur une superficie très vaste, il est donc difficile de visiter ces producteurs et ainsi vérifier la production sur le terrain. De plus, les moyens de communication sont souvent déficients et bien que quelques producteurs aient aujourd'hui un téléphone cellulaire, communiquer avec eux de façon régulière reste difficile. Un autre facteur qui contribue à augmenter la difficulté de supervision est le manque de moyens financiers de la coopérative qui n'a majoritairement que très peu de capitaux disponibles. La coopérative ne peut donc pas se doter de l'équipement nécessaire, telles les voitures ou les motocyclettes, qui permettront aux superviseurs de se rendre sur les lieux. Il s'ensuit que la coopérative n'est que très peu informée de la situation réelle des producteurs les plus éloignés.

En plus des enjeux que nous avons exposés plus haut et qui proviennent de nos observations sur le terrain, les discussions avec les producteurs ont permis de relever les enjeux qui selon eux sont les plus importants. L'analyse fait ressortir avec évidence les trois enjeux les plus souvent cités par les producteurs, soit les problèmes monétaires, le prix, le préfinancement et les primes

⁴¹ Plusieurs autres raisons expliquent ceci, le préfinancement retardé, les différents avec les administrateurs de la coopérative et autre. Par contre, ceux-ci se peuvent être en partie expliqués par une mauvaise compréhension des intérêts de chacun ainsi que d'une communication défailante.

Le prix équitable

Le prix de vente pour les torréfacteurs prend en considération leurs coûts auxquels il est ajouté un peu de profit. Pour les producteurs, tel n'est pas le cas, le prix qu'ils reçoivent est fixé par la bourse de New York. Ce prix ne prend pas comme base les coûts associés à la production du café (observation, témoignages des producteurs). C'est ainsi que « les prix au Nord sont fixés sur du réel » alors que ceux au Sud « basés sur du vent » (Tor 1, Guatemala, sept. 2005).

Un autre problème associé au prix est le fait, qu'en 2005, les prix équitables aient été inférieurs à ceux des intermédiaires locaux. La raison qui explique pourquoi le prix équitable ne fut pas augmenté afin de compenser la hausse sur le marché est que la grande majorité des contrats d'achat étaient des contrats fermés. Ceci signifie qu'il était impossible d'augmenter le prix équitable, il est donc vrai que les producteurs qui auront honoré leurs contrats avec la coopérative se seront trouvés perdant face aux producteurs qui eux auront plutôt décidé de vendre aux coyotes. Selon les producteurs, le prix équitable n'est plus « attirant », ils soutiennent que pour l'être, le prix doit couvrir les coûts de production. Lorsque le prix sur le marché local est supérieur au prix minimum du prix équitable, il est difficile d'obtenir le café des producteurs.

Le manque de préfinancement

Un autre problème soulevé par les producteurs est le manque d'accessibilité au préfinancement pour les récoltes. Alors que le commerce équitable avance comme principe la nécessité d'offrir du préfinancement, celui-ci reste insuffisant. Pour les coopératives, ce préfinancement ne permet pas de garantir les récoltes qui risquent d'être vendues par les producteurs qui ont besoin de ces revenus. Il faut voir que les coyotes (intermédiaires locaux) payent les récoltes en entier, quelle que soit la qualité du café, ce qui est un aspect important si l'on prend en considération la précarité financière des producteurs.

Les primes

Selon les producteurs, les primes offertes pour le café équitable et biologique ne sont pas suffisantes. Il faut comprendre qu'en Amérique Latine, une grande partie du café certifié équitable est aussi certifié biologique, ce qui est souvent une exigence du marché. Cette double certification apporte des coûts plus élevés pour les producteurs, des coûts que la prime est supposée couvrir. Certains décident donc de ne pas chercher à obtenir la certification biologique. Selon Bill Harris, ce choix n'est pas justifié, il soutient que la valeur ajoutée par la prime biologique pour un seul container de café vaut entre 5000 \$ à 7000 \$. Les dirigeants de plusieurs coopératives, nous mentionnent que ce n'est pas tant le montant de la prime qui est insuffisant, mais plutôt les trois années de transition avant d'obtenir la certification biologique. La baisse de productivité lors de la transition vers le biologique n'est pas prise en considération et ce sont donc les producteurs qui doivent assumer les pertes de revenus qui y sont associées.

Le prix, le préfinancement et les primes, les trois problèmes auxquels les producteurs accordent le plus d'importance. Il y a bien d'autres points, mais ceux-ci sont moins souvent discutés. De ceux-ci, l'on peut mentionner, le manque de compétences en gestion et le niveau d'endettement des producteurs. Voici ici comment Jeronimo Bollen nous a exposé la synthèse des principaux problèmes discutés par les producteurs lors des rencontres à Xela :

- « La certification biologique : la réalité est que 15 ¢ ne couvre pas le coût de la certification, ce qui n'est pas motivant pour les producteurs ».
- « Le préfinancement est aussi important, avec ceci il serait possible de garantir le prix du marché ».
- Le prix : « comme le prix équitable a été plus bas cette année, le commerce équitable a travaillé contre nous ».
- « Les besoins économiques de la coopérative doivent être pris en considération »
- Le paiement partiel des récoltes : « la qualité affecte le prix, une qualité plus basse implique un prix plus bas. Les coyotes saisissent l'avantage de cette situation afin d'acheter le café et payent immédiatement. Les producteurs ne voient donc pas une avance partielle comme un avantage⁴².

⁴² Traduction libre « Organic certification, reality is that 15 ¢ does not cover the cost of certification, this does nothing to motivate the producers. Pre-financing before harvest is also important, with that, we could guaranty the market price. Since the price of FT was lower this year, FT worked against us. Economic needs of the cooperative have to be addressed. Quality affects price, coffee of lower quality, lower price. Coyotes take advantage of this to buy the coffee and pay immediately. So producers don't

On constate donc que les enjeux du commerce équitable pour les producteurs restent monétaires, augmenter les revenus reste le but principal de participer au commerce équitable. Ce constat est important puisqu'il permet de mieux comprendre les raisons qui motivent les producteurs à se retirer du commerce équitable. Le commerce équitable doit donc afin de maintenir son avantage sur le marché, augmenter son apport social en cernant mieux les besoins des producteurs du Sud.

3.7.1.2 Défis et enjeux au Nord

L'analyse du discours des torréfacteurs a permis de dégager deux enjeux importants : les licences équitables et la communication. La plus grande concurrence sur le marché apportée par la vente de licences aux grandes entreprises inquiète les torréfacteurs qui croient que ceci les désavantage. Au sujet de la communication, la difficulté de contacter les coopératives et le manque de communication avec CC de la part de celles-ci sont perçues comme des enjeux importants. Apprenant trop tard les problèmes encourus par les coopératives, CC doit souvent compenser la perte de récoltes de celles-ci. La procuration du café est un aspect important puisque que la différenciation des cafés de CC, des autres cafés du commerce équitable, se fait au niveau de la qualité. Les enjeux de torréfacteurs sont donc liés à la nécessité de se démarquer sur le marché et le besoin d'être compétitif.

Les licences

Le plus grand problème pour les torréfacteurs est le besoin de faire concurrence aux grandes entreprises. Le problème provient de la vente de licences équitable aux grands torréfacteurs. Sur ce point, les torréfacteurs avancent que ce n'est pas réellement les licences en soit le problème, mais que rien ne permette d'identifier le café provenant de torréfacteurs « 100 % équitables » de ceux qui ne sont que 2 % équitables. Les torréfacteurs doivent maintenant faire concurrence sur le marché avec des joueurs qui n'appliquent pas les mêmes principes,

see a partial advance as an advantage », (Jeronimo Bollen, Guatemala, septembre 2005, les problèmes selon les producteurs).

c'est la raison qui les oriente vers le choix de se différencier à la fois au niveau de la qualité et de leur image. Le besoin de se démarquer des grandes entreprises est ce qui a motivé la majorité des membres de CC de ne pas utiliser la licence de Transfair USA. Pour eux, Transfair a abaissé les exigences du CÉ afin de vendre les licences aux grandes entreprises. Le but recherché est d'augmenter la taille du marché pour les produits équitables, ce qui est un aspect important si l'on considère que les coopératives ne vendent qu'un faible pourcentage de leur production sur le marché équitable. Par contre, les petits torréfacteurs se seront retrouvés désavantagés face à ces compétiteurs plus puissants sur le marché.

La communication

Les communications avec les coopératives ne sont pas toujours faciles. Les infrastructures défaillantes sont en partie la cause de ce problème, mais un autre aspect provient des coopératives elles-mêmes. Monika Firl, qui coordonne les relations avec les coopératives de producteurs, mentionne qu'il arrive souvent de n'être avisée que trop tard d'un problème dans une coopérative. Dans ces situations, Cooperative Coffees doit agir rapidement, parfois il s'agit d'une perte de café par la coopérative, d'autres fois c'est la certification équitable qui pose problème. Tel que discuté précédemment, les Accords de Xela constituent une tentative de résoudre cette difficulté.

Tel que mentionné plus haut, les problèmes sont donc liés au marché et à la compétitivité de l'entreprise sur ce marché. Il est vrai que les torréfacteurs mentionnent aussi la question de valeur lorsqu'ils rejettent la certification de Transfair, mais ils sont tout autant préoccupés par la nécessité de se démarquer de ceux qui ne sont qu'un faible pourcentage équitable et qui ont la licence Transfair USA. Cette différenciation est un bénéfice important sur le marché, car elle permet de mettre de l'avant les valeurs des torréfacteurs. En ce qui concerne la communication, ceci est important à la fois pour garantir le café de qualité et aussi afin d'être en mesure de réagir aux problèmes rencontrés par les producteurs. Il est important pour les membres de CC de pouvoir démontrer qu'ils ont un impact positif sur la vie des producteurs et seule une communication adéquate peut permettre de démontrer ceci. C'est aussi par la communication qu'ils veulent établir les liens sociaux qui permettront de créer une relation

durable avec les producteurs ce qui procure un bénéfice à la fois aux producteurs et aux torréfacteurs. Pour les premiers, ceci leur procure un marché pour leur production, pour les seconds, ceci leur permet de garantir qu'ils obtiendront le meilleur café de la coopérative.

3.7.1.3 Solutions proposées par les acteurs

Lors des rencontres avec les producteurs, les membres de *Cooperative Coffees* ont voulu connaître les besoins des producteurs et les solutions qu'ils suggéraient afin d'y remédier. Nous allons donc exposer ici les solutions telles que fournies par les producteurs afin de résoudre les problèmes que nous avons cités plus haut. (voir tableau 3.5) Afin d'apporter une solution pour le problème associé à la certification biologique, les producteurs suggèrent d'évaluer les coûts selon chaque pays. Selon eux, ceci est la seule façon de procéder de façon équitable puisque les coûts ne sont pas les mêmes selon le pays où l'on se trouve. Pour le problème des récoltes, afin de les garantir aux coopératives, il faudrait plus de préfinancement. Il faut voir que *Cooperative Coffees* n'achète qu'une partie de la récolte de chaque coopérative, sauf dans le cas où la coopérative ne produirait qu'un seul container de café. *Cooperative Coffees* veut par ceci éviter qu'une coopérative de producteurs devienne dépendante de leur entreprise, ce qui selon eux n'est pas une façon de promouvoir un développement durable et un commerce plus juste et équitable. Les coopératives vendent donc à plusieurs acheteurs qui ne sont pas tous en mesure de fournir l'appui financier exigé par le commerce équitable. Bien que les dirigeants des coopératives comprennent les difficultés associées à l'offre de préfinancement, ils soutiennent que seul un plus grand apport financier pourra rivaliser avec les coyotes qui eux ont un accès beaucoup plus grand à des fonds pour acheter les récoltes. Sur le sujet du prix équitable qui est fixé en relation avec le prix sur le marché, les producteurs croient que le prix équitable doit être un incitatif pour les producteurs. Il doit donc être attrayant, ce qui n'a pas été le cas en 2005. Si le prix n'est pas attrayant, il sera difficile pour les coopératives d'obtenir le café de meilleure qualité des producteurs membres de la coopérative. Finalement, sur la question des besoins financiers de la coopérative, il faudrait déterminer les coûts opérationnels, ceux qui sont variables, car ce sont ces coûts souvent ne sont pas considérés et pris en compte par les membres de la

coopérative. Les solutions des producteurs suivent logiquement les problèmes exposés plus haut. Il n'est donc pas surprenant de voir que les producteurs proposent des solutions économiques afin de résoudre les problèmes économiques. Il est clair que trop peu est connu sur les coûts réels qu'engendre le commerce équitable pour les coopératives de producteurs; une situation qu'eux-mêmes comprennent et qui est clairement indiquée alors qu'ils suggèrent de calculer ces coûts.

Tableau 3.5
Problèmes et solutions, point de vue des producteurs

	Problèmes	Solutions
Certification biologique	Prime qui ne couvre les coûts de la certification	Évaluer les coûts selon les pays
Garantir les récoltes	Préfinancement insuffisant Trop peu de contacts entre les producteurs et la coopérative Coyotes qui payent en entier la récolte	Préfinancement pour les producteurs
Prix	Fluctuation des prix sur le marché. Prix qui ne prend pas en considération les coûts	Fixer un prix qui serait un incitatif pour les producteurs
Besoins financiers de la coopérative	Ne sont pas pris en considération	Déterminer les coûts opérationnels, les coûts variables

3.8 Conclusion

L'entreprise Cooperative Coffees est une entreprise en forte croissance, qui réussit à se démarquer dans un marché dominé par des acteurs beaucoup plus grands qu'elle. Elle le fait en adoptant une stratégie de différenciation qui place la création de valeurs sociales à même la mission de l'entreprise. Étant une initiative d'entrepreneurship social, l'entreprise CC poursuit ses objectifs d'aider les producteurs du Sud à se développer de façon durable. Le choix de se procurer la licence équitable a été fait, car le commerce équitable suivait la philosophie des fondateurs de l'entreprise. Par contre, lorsque le commerce équitable ne répond pas aux attentes des membres de CC, ceux-ci les surpassent afin de mieux répondre aux besoins des producteurs. De plus, voulant mieux comprendre ces besoins, CC a mis en place les bases d'une entente avec les producteurs qui leur donnera un accès interne dans l'entreprise. Les leçons que nous donne l'entreprise en matière de gestion responsable sont multiples. En se questionnant sur les besoins des producteurs, CC nous enseigne qu'une gestion responsable est une gestion qui se remet en question et qui évalue son apport à ses parties prenantes ainsi que son impact positif ou négatif. Par sa gestion démocratique qui fournit un vote égal à chaque membre quelle que soit sa taille et son apport financier, CC nous montre comment gérer une entreprise de façon juste et équitable. Finalement, en fournissant un accès à ses fournisseurs aux décisions prises par l'entreprise, CC place ces derniers non comme acteurs externes de l'entreprise, mais bien comme faisant partie intégrale de celle-ci. Une entreprise qui se dit socialement responsable serait donc sous cette perspective une entreprise qui se questionne sur son apport, ses impacts et qui fournit un accès juste et équitable à la prise de décisions à toutes ses parties prenantes, interne ou externe à l'entreprise.

CHAPITRE IV

ANALYSE DU SYSTÈME STRATÉGIQUE DU COMMERCE ÉQUITABLE SELON LA PERSPECTIVE DE L'ENTREPRENEURSHIP SOCIAL

Dans cette section du mémoire, nous proposons d'étudier les différentes entreprises qui composent le système stratégique du commerce équitable, du producteur jusqu'à celui qui vend le café au consommateur final. L'organisation forme son système stratégique,

[...] en raison de ses origines, de ses compétences et de ses savoir-faire particuliers, de ses valeurs, de ses recettes stratégiques et de ses choix passés, toute firme en vient à constituer un système, c'est à dire un réseau dynamique d'interrelations et d'échanges récurrents entre ses parties constituantes (Allaire et Firsirotu, 2004, p.333).

Nous utilisons ici la typologie établie par Zahra et al. (2006) qui permet de séparer les initiatives d'entrepreneurship social selon trois types : le Bon Samaritain Hayekien (*Hayekian Good Samaritan*), le chercheur de failles du marché Kirznerien (*Kirznerian Alert Gap Filler*) et l'Ingénieur social Schumpeterien (*Schumpeterian Social Engineer*). Tel qu'établie dans notre cadre d'analyse, la typologie va permettre de classer les entreprises du commerce équitable selon leur champ d'action. Nous sommes d'avis qu'au sein du commerce équitable se retrouvent différents types d'initiatives d'entrepreneurship social et que c'est ceci qui constitue l'innovation la plus importante de ce mouvement. Par cette analyse, nous cherchons à démontrer comment le commerce équitable unit ces différents types d'entrepreneurship social et permet d'en augmenter leurs impacts. Nous allons donc en premier lieu établir le système stratégique du commerce équitable en nous appuyant sur le modèle établi par Allaire et Firsirotu (2004). Deuxièmement, nous allons identifier les différentes entreprises selon le type d'entrepreneurship social.

4.1 Le commerce équitable : une initiative d'entrepreneurship social

Dans cette section, nous cherchons à voir si le commerce équitable est en fait une initiative d'entrepreneurship social afin d'en justifier le choix pour notre étude de l'entrepreneurship social. Notre analyse commence par un bref historique du mouvement, car nous croyons que sa compréhension débute par une connaissance de ses origines. Par la suite, une revue des différentes visions selon plusieurs domaines académiques est donnée, ceci afin de tracer une définition plus complète du concept. Nous poursuivons en analysant comment les critères du commerce équitable répondent à ceux de l'entrepreneurship social, dont nous avons établi la hiérarchisation, afin de voir si le commerce équitable est en fait une initiative d'entrepreneurship social.

4.1.1 Historique du commerce équitable

Le commerce équitable tire ses origines de multiples mouvements dans de multiples pays et à différents moments de l'histoire selon les conditions politiques, sociales et économiques (Low, W., Davenport, E., 2005). Pour certains, les premiers à faire du commerce équitable furent Dix Mille Villages en 1946 lorsque l'entreprise acheta pour la première fois de l'artisanat de Puerto Rico (Kocken 2003). Par la suite, c'est en 1958 qu'ouvre le premier magasin équitable aux États-Unis, magasin qui vend des produits d'artisanat (Kocken 2003). Les premières initiatives de commerce équitable en Europe datent de la fin des années 50 alors qu'OXFAM vendait de l'artisanat produit par des réfugiés chinois (Kocken 2003). Durant les années 60, diverses églises et organisations de développement ouvrirent des magasins alternatifs afin de supporter les producteurs du Sud (Raynolds et al. 2004). En 1964, la première organisation du commerce équitable en Europe, OXFAM Trading, fut créée. En 1965 OXFAM met en place le « bridge programme » qui a pour objectif de créer des liens entre les consommateurs du Nord et les producteurs des pays de l'Amérique centrale et du Sud, de l'Afrique et de l'extrême orient (Vitorge, 2002, a.). Le premier Third World Shop ouvre en 1969 (Kocken 2003).

En même temps que se développent ces mouvements sociaux, le commerce équitable devient une partie de la stratégie pour promouvoir le développement par « l'échange et non l'aide » qui fut adoptée pour la première fois par CNUCED en 1968 (Low, W., Davenport, E., 2005), faisant de ce mouvement un mouvement à la fois social et politique.

Bien que ces initiatives se concentrèrent, au début, principalement sur l'artisanat, les initiatives de solidarité par la vente de café nicaraguayen et la vente des bananes amenèrent le mouvement de commerce alternatif européen à étendre ses activités aux produits d'alimentation. C'est en 1980 que la première organisation de commerce équitable dédiée au commerce du café fit son apparition aux États-Unis (Raynolds et al. 2004). En ce qui concerne la labellisation, elle apparue en Europe sous deux labels équitable : Max Havelaar en 1988, Fairtrade Mark en 1994 (Low, W., Davenport, E., 2005). La certification fit son apparition sous Transfair aux États-Unis et au Canada en 1998 et 1999 respectivement (Low, W., Davenport, E., 2005 ; Raynolds et al. 2004). Elles furent réunies sous le parapluie du Fairtrade Labelling Organisation International (FLO) en 1997 (Raynolds et al. 2004, Vitorge, 2002, b.).

4.1.2 Entrepreneurship social et commerce équitable

Par une revue de littératures multidisciplinaires sur le commerce équitable, nous visons reprendre les aspects qui ressortent de ces définitions et les comparer avec la définition hiérarchisée de l'entrepreneurship social afin de faire ressortir comment l'entrepreneurship social est un concept utile pour l'étude du commerce équitable et ce dernier un sujet d'étude qui permet d'apporter une meilleure compréhension de l'entrepreneurship social.

Il apparaît en premier lieu que le commerce équitable cherche à protéger les populations démunies (Dreuil et al., 2003) en proposant un modèle d'affaires qui fait une différence pour les producteurs et les consommateurs, tout en défiant les pratiques d'affaires actuelles (Moore, 2004). Il est un outil pour modifier les conditions du modèle économique dominant

(Renard, 2003) et représente le début d'une économie morale qui cherche à unir les producteurs du Sud et les consommateurs du Nord dans la recherche d'une justice sociale et écologique (Fridell, 2003) par la création d'une « économie morale internationale » (Goodman, 2004). Il est à la recherche d'une justice sociale, économique et environnementale (Goodman, 2004); ce qui correspond en fait aux trois piliers du développement durable. Le commerce équitable est donc un concept qui supporte un commerce international plus juste socialement et aussi durable au niveau de l'environnement (Raynolds et al., 2004). Il offre une alternative à la fois théorique et pratique (Barratt et Brown, 1993, dans Low et Davenport, 2005) et opère à un niveau politique et pratique, éduquant les consommateurs du Nord et les gouvernements sur la production au Sud, ceci tout en militant pour un changement dans les échanges internationaux (Low et Davenport, 2005). Le commerce équitable est aussi un mouvement social basé sur un modèle d'affaires alternatif, avec des lignes de conduite pour sa pratique et qui visent des buts qui sont au-delà de la recherche exclusive du profit (Low et Davenport, 2005). Le commerce équitable veut ainsi changer la logique des consommateurs pour faire de la durabilité un facteur aussi important que la qualité et le prix (Levi et Linton, 2003). Il veut donc garantir des prix justes, un revenu stable et vise des objectifs sociaux plus larges que celui des seuls revenus (Hudson et Hudson, 2003a). Il fait ceci en « levant le voile » sur les places et les relations qui sont derrière les commodités (Hudson et Hudson, 2003b) par l'éducation des consommateurs afin qu'ils considèrent des intérêts autres que les leurs lorsqu'ils font leurs choix de consommation; passant d'une phase de consommation passive à une de consommation active (Hudson et Hudson, 2003b).

Selon la vision de Strong (1996), le commerce équitable est une approche de la transaction entre l'acheteur et le fournisseur qui vise l'égalité dans l'échange, reconnaissant ici l'inégalité des pouvoirs qui favorise largement les pays développés. Le commerce équitable vient aussi défier la dominance des intérêts du consommateur et des investisseurs en reconnaissant le producteur comme une partie prenante clef (Golding et Peattie, 2005). Loin d'être un simple produit éthique, il renverse la notion traditionnelle d'un produit éthique alors que pour le commerce équitable la vertu n'est pas une valeur ajoutée au produit, mais bien le point de départ de l'offre (Crane, 2001). Ceci signifie que même si le commerce équitable bénéficie

du fait qu'il vient au bon moment pour satisfaire un nouveau besoin chez le consommateur, à savoir le besoin d'équité (Béji-Bécheur et al., 2001), il est en fait plus proche du véritable marketing relationnel, alors qu'il est basé sur l'équité, l'ouverture et le bénéfice mutuel (Golding et Peattie, 2005). C'est ainsi que le commerce équitable met l'accent sur la création de nouveaux liens sociaux entre les consommateurs au Nord et les producteurs au Sud (Murray et Raynolds, 2000). Ce faisant, le commerce équitable participe à un marché alternatif qui vise à corriger les termes historiquement inégaux de l'échange Nord-Sud et créer des liens entre les producteurs et les consommateurs (Jaffee et al., 2004).

Le tableau 4.1 analyse le commerce équitable selon les trois premiers principes de l'entrepreneurship social; comme il s'agit d'une activité commerciale, la procuration de revenus va de soit. C'est par l'identification des trois premiers points que nous pouvons établir la priorité du commerce équitable et ainsi voir si ce concept commercial alternatif est en fait une initiative d'entrepreneurship social. Ce qui ressort est que le commerce équitable répond aux critères d'entrepreneurship social en plaçant la valeur sociale et l'humain dans la transaction commerciale. Concernant la mission sociale, on peut voir que le commerce équitable répond à ce premier critère de l'entrepreneurship social. Il vise à protéger les populations démunies (Dreuil et al., 2003) et à unir les consommateurs et les producteurs par la création de liens sociaux (Jaffee et al., 2004; (Murray et Raynolds, 2000). De plus, il faut voir que ses objectifs sociaux vont au-delà des revenus (Hudson et Hudson, 2003a) puisqu'il cherche à la fois à attirer et éduquer les consommateurs et les gouvernements sur l'injustice des transactions commerciales (Hudson et Hudson, 2003b; Bird et Hughes, 1997; Low et Davenport, 2005). Il est aussi possible de voir que cette mission sociale permet de maximiser la création de valeurs sociales, le commerce équitable répond donc au deuxième critère de l'entrepreneurship social. En différenciant ses produits de ceux des produits de masse (Bird et Hughes, 1997), en visant l'égalité dans l'échange et en replaçant le producteur comme une partie prenante importante dans l'échange (Golding et Peattie, 2005), le commerce équitable vise la création de valeurs sociales. Le commerce équitable en cherchant un mode d'action lui permettant de répondre à sa mission sociale, en vient à innover sur le marché. Dans cette vision même du commerce équitable, se retrouvent deux des mondes de Boltanski et Thévenot (1991); l'un étant l'objectif et l'autre le moyen d'atteindre cet objectif.

Tableau 4.1

Critères de l'entrepreneurship social tels qu'appliqués par le commerce équitable

Entrepreneurship social	Critères hiérarchisés		
	Poursuivre une mission sociale	Viser la création et la maximisation de la valeur sociale	Chercher à innover
Commerce équitable	Protéger les populations démunies	Différencier les produits équitables des produits de masse	Défier les pratiques d'affaires actuelles
	Attirer l'attention sur l'injustice des transactions commerciales	Recherche de l'égalité dans l'échange	La vertu comme point de départ de l'offre et non comme valeur ajoutée
	Cherche la création de liens sociaux entre les consommateurs au Nord et les producteurs au Sud	Reconnaît le producteur comme partie prenante clé	Est un outil pour modifier le modèle d'affaire dominant
	Cherche à unir les producteurs et les consommateurs de façon économique, politique et psychologique	Assurer la durabilité, un facteur aussi important que la qualité et le prix	Début d'une économie morale transnationale
	Viser des objectifs sociaux qui vont au-delà des revenus	Corriger les termes historiquement inégaux de l'échange Nord-Sud	Travailler en veillant sur la transparence dans les transactions commerciales
	Éduquer les consommateurs	Supporte un commerce international plus juste socialement	Mouvement social basé sur un modèle d'affaires alternatif
	Milite pour du changement dans les échanges internationaux		
	Éduque les consommateurs et les gouvernements au Nord		

En défiant les pratiques actuelles en plaçant la vertu et les valeurs comme point de départ de l'offre et non comme valeur ajoutée (Crane, 2001), il respecte la hiérarchisation des critères de l'entrepreneurship social. Il est à la fois une activité commerciale (monde marchand) et un mouvement social (monde civique) basé sur un modèle de commercialisation alternatif (Low et Davenport, 2005). C'est donc par son action innovatrice que le commerce équitable répond au troisième critère de l'entrepreneurship social.

Nous avons déjà établi qu'en tant qu'initiative commerciale, le critère de procuration de revenus a déjà été vérifié. Par la vérification des trois autres critères, nous avons été en mesure d'établir que le commerce équitable vise une plus grande utilité de ces revenus que celui de l'accumulation des profits. Le commerce équitable répond donc au quatrième critère de l'entrepreneurship social. L'étude du commerce équitable pour notre analyse de l'entrepreneurship social est donc justifiée par l'établissement du fait qu'il s'agit bien d'une initiative d'entrepreneurship social.

4.2 Le système stratégique du commerce équitable

Le système stratégique du commerce équitable, dans le secteur du café, est composé des institutions offrant les licences et la certification, (tels FLO, Max Havelaar et Transfair) des coopératives de producteurs fournisseurs des produits du CÉ, des importateurs des produits, des organisations de microcrédit, des torréfacteurs ainsi que de multiples organisations, regroupements étudiants et groupes de pressions qui oeuvrent afin de fournir l'information aux consommateurs. Par les interactions et le savoir-faire de chaque composante de son système, le commerce équitable a su établir une stratégie de créneau qui lui permet de remplir sa mission sociale et de répondre aux besoins de consommation éthique (Béji-Bécheur, 2001) des consommateurs du Nord.

La figure 4.1 montre comment, selon notre perception et analyse du réseau du commerce équitable, les différents niveaux de son système stratégique se superposent et augmentent

ainsi le niveau des compétences, des produits et des marchés du système. Le commerce équitable, en liant entre eux des entrepreneurs sociaux de différents types, poursuivant des missions différentes, mais compatibles, permet d'augmenter la portée de chaque initiative. Elle présente aussi une partie des interactions et liens entre les niveaux. Les relations entre les différents niveaux ne se font pas totalement de façon hiérarchique. Lors de l'étude sur le terrain, nous avons pu observer que le réseau s'alimente plutôt de liens multiples qui se croisent et se multiplient créant ainsi la dynamique du mouvement. En voulant établir des liens plus directs entre les producteurs et les acheteurs au Nord, et par ce fait raccourcir la chaîne commerciale du commerce du café, le commerce équitable a permis d'établir des liens plus dynamiques entre le Nord et le Sud.

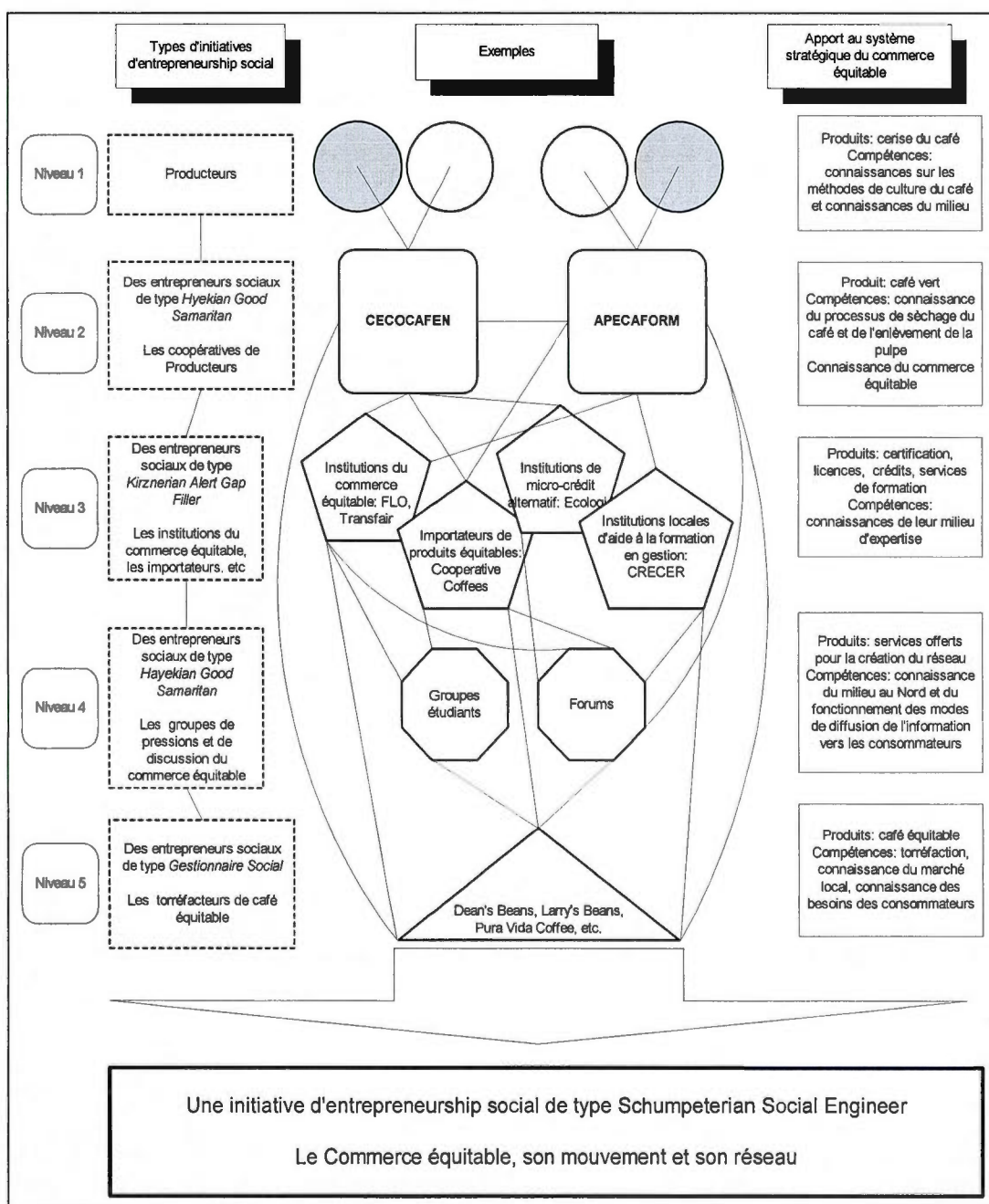


Figure 4.1 Le système stratégique du commerce équitable : un réseau d'entrepreneurship social

4.3 Les différents types d'initiatives d'entrepreneurship social qui composent le réseau du commerce équitable

Nous allons commencer ici par analyser les différentes organisations que nous présentons dans cette section afin de déterminer si elles sont en fait des initiatives d'entrepreneurship social selon notre définition hiérarchisée établie dans notre revue de littérature. Nous avons établi que l'entrepreneurship social a un objectif qui relève de la logique du monde civique : par la poursuite d'une mission sociale (critère 1) et par la création et la maximisation de la valeur sociale (critère 2). De plus, nous avons aussi conclu qu'il utilise des moyens qui relèvent de la logique du monde marchand : par l'innovation (critère 3) et par les revenus qui serviront soit uniquement à soutenir la mission sociale ou à la fois la création de valeurs sociales et de valeur économique (critère 4). En ce qui concerne le CÉ, nous avons déjà établi ceci afin de justifier le choix d'étudier le CÉ pour mieux comprendre l'entrepreneurship social. Le tableau 4.1 présente chaque acteur et ce qui permet de les identifier comme étant des initiatives d'entrepreneurship social.

Suivant notre analyse, nous sommes en mesure de conclure que les coopératives de producteurs, l'ONG *Ecologic Finances*, l'entreprise *Cooperative Coffees* et ses torréfacteurs sont des initiatives d'entrepreneurship social puisqu'ils répondent tous à notre définition hiérarchisée. Chaque entreprise poursuit une mission sociale afin de créer de la valeur sociale. Les coopératives de producteurs veulent améliorer les conditions sociales dans leur communauté, l'ONG *Ecologic*, veut fournir du crédit abordable aux non bancable, l'entreprise CC cherche à acheter des plus marginalisés et ainsi aider ceux qui en ont le plus besoin et les torréfacteurs « 100 % équitables » œuvrent afin de fournir une aide aux plus démunis sous la base de valeurs et de principes qui sont repris aussi dans leurs actions au Nord. Chacune de ces initiatives est innovante puisqu'elle utilise soit un nouveau marché (les producteurs), offre un nouveau produit (*Ecologic*), ou une nouvelle combinaison de bénéfices (*Cooperative Coffees* et ses torréfacteurs). De plus, tous utilisent des moyens économiques afin de répondre à leur mission sociale. Ces initiatives étant donc des initiatives d'entrepreneurship social, nous allons procéder à leur classification selon le type d'initiatives d'entrepreneurship social proposé par Zahra et al. (2006).

Tableau 4.2
Identification des initiatives d'entrepreneurship social

Entrepreneurship social	Critères hiérarchisés			
	Poursuivre une mission sociale	Viser la création et la maximisation de la valeur sociale	Chercher à innover	Utiliser des moyens économiques afin de répondre à sa mission sociale
Coopératives de producteurs	S'unir afin de mieux combattre le système en place et améliorer les conditions sociales	Mettre en place des projets sociaux pour le bénéfice de toute la communauté	Innovent alors qu'elles utilisent un marché alternatif qui s'oppose au système ayant auparavant le monopole	Utilise le marché comme moyen afin d'améliorer les conditions de vie des petits producteurs
Ecologic Finances	ONG qui offre du crédit alternatif aux petites entreprises marginalisées	Visent à offrir du crédit aux non bancables, ce qui maximise le retour au plus démunis	Innovent alors que l'ONG offre du crédit abordable à ceux qui n'en avaient pas accès	Utilisation de l'économie afin d'aider les plus démunis
Cooperative Coffees	Visent à acheter des producteurs qui sont marginalisés même par le système du commerce équitable	En se regroupant en coopérative, les torréfacteurs maximisent leur capacité d'influencer les conditions sociales	Innovent par l'utilisation du regroupement de torréfacteurs pour obtenir des économies d'échelle, ce qui est habituellement impossible pour les petites entreprises	Utilise le marché afin de répondre à sa mission sociale
Torréfacteurs de CC qui sont « 100 % équitables »	Visent à aider les petits producteurs marginalisés	En étant « 100 % équitables », ils visent à augmenter leur apport social et appliquent les mêmes valeurs au Nord qu'au Sud	Innovent par l'utilisation de leurs commerces afin de répondre à leur mission sociale	Utilisent le marché comme moyen afin de répondre à leur mission sociale

4.3.1 Les coopératives de producteurs : des initiatives d'entrepreneurship social de type Bon Samaritain Hayekien

Selon Zahra et al. (2006), l'entrepreneurship sous la vision de Hayek est nécessairement une initiative locale alors que les connaissances nécessaires afin d'identifier les opportunités locales limitent ainsi la reconnaissance de ces opportunités par un acteur externe. Les entrepreneurs sociaux de type Hayekien sont donc plus habilités à reconnaître et à répondre à un besoin social de façon plus efficace que la grande organisation plus complexe (Zahra et al., 2006). Les initiatives d'entrepreneurship social de ce type utilisent leur motivation, leur expertise et leurs ressources afin de créer de la valeur sociale (idem). Au tout début de la chaîne commerciale du commerce équitable se retrouvent les coopératives de producteurs. Ces entreprises constituent, selon nous, des initiatives de types Bon Samaritain Hayekien. Dans cette section, nous analysons en premier trois coopératives et associations de producteurs, partenaires de Cooperative Coffees. Le tableau 4.2 présente l'analyse de ces coopératives et associations selon les critères de Zahra et al. (2006). En deuxième lieu, nous analysons les limites posées à ces initiatives qui pourraient diminuer les retombées sociale et économique visées par le mouvement du commerce équitable.

L'analyse des coopératives de producteurs permet de les identifier selon le type d'entrepreneurship social Bon Samaritain Hayekien. En effet, il s'agit de petites organisations autonomes créées dans le but de répondre à des problèmes sociaux et économiques locaux qui utilisent les ressources locales et leurs expertises afin de solutionner ces problèmes. L'innovation principale de ces coopératives est la façon dont elles utilisent l'économie et la création de liens sociaux afin de créer une plus grande richesse sociale et ainsi diminuer la dépendance de leurs membres des systèmes en place. Les coopératives de producteurs ne cherchent pas à modifier le système commercial en place, mais plutôt de s'unir afin d'y participer d'une façon plus juste et plus équitable. Il ne s'agit donc pas d'initiatives de type Ingénieur social Schumpeterien puisque dans ce cas-là, l'objectif serait de transformer le système existant. Leur implication locale, leur mission sociale, l'utilisation de moyen économique afin de répondre à cette mission sociale et leur innovation les identifient en tant qu'initiatives d'entrepreneurship social Bon Samaritain Hayekien.

Tableau 4.3

L'entrepreneurship social de type bon samaritain hayékien, les coopératives de producteurs

Bon Samaritain Hayékien	APECAFORM	CECOCAFEN	Maya Vinic
Percevoir et agir sur les opportunités locales	Perçut l'opportunité de s'unir afin de mieux combattre et améliorer les conditions sociales	Perçut l'opportunité de s'unir afin d'améliorer les conditions de vie des producteurs	Perçut l'opportunité de s'unir afin de travailler de façon pacifique pour une plus grande justice économique et sociale
Motivation, expertise et ressources	Front uni et résistance, expertise en production de café, ressource principale : humaines, les producteurs	Persévérance, expertise dans la production de café, ressource principale : humaines, les producteurs	Unité des membres et des communautés, expertise dans la production de café, ressource principale : humaines, les producteurs
Petite taille	400 membres, 19 communautés	12 coopératives, 1960 producteurs	447 producteurs, 34 communautés
Difficulté d'identifier les besoins sociaux par une personne de l'extérieur	Problèmes : sécurité, prix du café bas, taux d'intérêt élevés, malhonnêteté des coyotes	Problèmes apportés par l'ajustement structurel, peu de fonds pour l'éducation, peu de fonds pour l'investissement dans des projets de développement	Problèmes apportés par la guerre civile et le déplacement des mayens, précarité économique et sociale
Permet de garder l'harmonie et diminue les probabilités de conflits	Améliore les conditions de vie des producteurs, diminue leur dépendance sur les acheteurs locaux (coyotes), diminue la nécessité que les familles soient séparées afin de se procurer des revenus	Augmentation des revenus et partage des connaissances entre les communautés, diminue les probabilités de conflits dans ces régions	Le sentiment d'appartenance diminue le potentiel de conflit armé et encourage l'entraide entre communautés
Pousse vers un équilibre social	Retour plus grand vers les producteurs,	Avenir plus prometteur grâce à une meilleure éducation et un plus grand accès aux ressources	Permet une redistribution plus équitable des ressources dans ces communautés
Majoritairement autonome, nécessite des ressources limitées	Besoins d'aide externe afin de construire les installations, mais géré de façon autonome	Projets majoritairement pris en charge par les membres, aide externe provenant de crédits au développement	Conçu afin de fonctionner de façon autonome, aide occasionnelle provenant de l'extérieur pour des projets de développement
Limitées par les ressources disponibles, difficile de prendre de l'expansion géographique	Ressources humaines et financières limitées, applicables seulement pour les communautés proches	Ressources humaines et financières	Ressources humaines et financières ainsi que la culture particulière du milieu

Adapté de la typologie des entrepreneurs sociaux de Zahra et al. (2006)

4.3.1.1 Enjeux et limites pour l'entrepreneurship social de type Bon Samaritain Hayekien

Suite à notre séjour sur le terrain, nous sommes en mesure de soulever quelques enjeux et limites particuliers à ces entrepreneurs sociaux. Dans leur article, Zahra et al. (2006) soulèvent quelques enjeux éthiques qui peuvent diminuer l'impact social de ces initiatives. En premier, ils mentionnent que « certains de ces entrepreneurs peuvent être socialement manipulateurs et chercher à poursuivre leurs propres agendas et objectifs idiosyncrasiques. (p.27⁴³) ». Lors de nos visites et discussions avec les membres de deux des cinq coopératives visitées au Guatemala, il aura été question du comportement frauduleux de la direction de deux des coopératives. Dans les deux cas, les dirigeants se sont approprié les fonds et les coopératives ont dû composer avec la perte de ces fonds; une se sera dissoute afin de se reformer quelques années plus tard et l'autre survit tout en ayant à supporter un niveau d'endettement très élevé. Selon les dirigeants de *Cooperative Coffees*, cette situation n'est pas rare alors que ceux qui dirigent maintenant les coopératives auront eux-mêmes longtemps été victimes de la corruption du système politique en place. Il y aurait lieu ici de poursuivre les études sur l'impact d'un contexte politique et social où la corruption aura longtemps prévalu sur le potentiel de réussite d'une initiative d'entrepreneurship social. Une première limite pour les entrepreneurs sociaux de ces milieux serait donc d'être moralement et éthiquement capable de résister à la tentation de la corruption. Zahra et al. (2006) mentionnent aussi que les actions entreprises par les entrepreneurs sociaux peuvent intensifier les tensions sociales et les conflits, créant ainsi des divisions plutôt que l'harmonie recherchée. Nous avons aussi été en mesure d'observer les tensions dans une des régions visitées, avec des producteurs. Toutefois, comme nous avons passé peu de temps dans cette région, car elle n'était pas l'objet central de la recherche, nous ne pouvons tirer de conclusions. Un séjour sur le terrain de longue durée et dans plusieurs régions permettrait d'améliorer les connaissances de l'impact sur la cohésion sociale de l'insertion dans une communauté d'une initiative d'entrepreneurship social qui n'inclut pas tous les habitants de cette communauté. Un autre enjeu des initiatives d'entrepreneurship social des producteurs provient du fait que ces initiatives en s'associant au commerce équitable ont permis la

⁴³ Traduction libre « some of these entrepreneurs may be socially deviant, manipulative and unrelenting of their own idiosyncratic goals and agendas (Zahra et al., 2006, p.27) »

création d'un nouveau marché dans des régions où les coyotes avaient le monopole. Plus les coopératives prennent de l'expansion, plus celles-ci entrent en concurrence avec les coyotes pour l'achat du café aux producteurs. Le lien entre les producteurs et les coyotes est encore actif puisque ces producteurs ne vendent pas toute leur production sur le marché équitable. Les coyotes ont donc accès au produit du commerce équitable et peuvent donc s'interposer entre celui-ci et les producteurs afin de maintenir le contrôle du marché. Dans de nombreux cas, les producteurs sont victimes de violence de la part des coyotes qui cherchent, par l'intimidation, à rétablir la situation de monopole antécédente. La limite ici pour les initiatives d'entrepreneurship social serait de réussir à surpasser la capacité de ceux qui détenaient le monopole à détruire ce qu'ils tentent de construire. Cette situation mériterait de plus amples recherches qui pourraient démontrer comment surmonter ce défi alors que les capacités sont limitées ainsi que la raison de l'échec des initiatives n'ayant pas été en mesure de résister aux pressions.

Nous avons identifié aussi une autre limite, celle-ci associée au fonctionnement du commerce équitable. Bien que l'arrivée d'une nouvelle avenue pour la vente de leur production de café soit certes positive pour les producteurs, nous allons discuter dans la section sur la chaîne de valeurs du commerce équitable comment les coûts intangibles diminuent l'apport net de la coopérative équitable à son milieu. Du côté du financement des activités, ceci pose aussi des limites aux coopératives équitables. « L'absence substantielle de capitaux financiers et humains (p.16⁴⁴) » limite la croissance et l'expansion géographique des organisations de type bon samaritain hayékien. Le commerce équitable en établissant dans ses critères de base la nécessité pour l'importateur d'offrir du crédit aux producteurs veut permettre aux coopératives de producteurs de surpasser les difficultés associées au manque de crédit. Par contre, les propres limites financières des importateurs limitent à leur tour leur capacité à fournir le préfinancement aux producteurs (membres CC, réunions Guatemala). Voilà qui explique en partie pourquoi les coopératives du commerce équitable ne reçoivent du préfinancement que de la part de 20% de leurs clients (Monika Firl, entrevue, 2006). C'est aussi la raison qui a motivé l'administration de Cooperative Coffees à s'associer à *Ecologic*

⁴⁴ Traduction libre : « the absence of substantial financial and human capital » (Zahra et al., 2006, p.16)

Finance afin d'offrir une grande part du crédit nécessaire aux producteurs. Ces deux entreprises sont nos chercheurs de failles du marché kirznérien, soit le deuxième type d'initiative d'entrepreneurship social de la typologie de Zahra et al. (2006). Ce sont ces chercheurs de failles du marché kirznérien qui forment le troisième niveau du commerce équitable et dont nous allons discuter dans la prochaine section.

4.3.2 *Ecologic* et *Cooperative Coffees* : des initiatives d'entrepreneurship social de types chercheurs de failles du marché Kirznérien

Dans la section précédente, nous avons étudié les coopératives de producteurs, le début de la chaîne du commerce équitable. Dans cette section, nous allons analyser deux de leurs partenaires du Nord : l'ONG de micro-crédit *Ecologic* et la coopérative d'importation *Cooperative Coffees*. Selon notre analyse, ces organisations répondent aux critères établis par Zahra et al. (2006) pour le type d'initiative d'entrepreneurship social chercheur de failles du marché Kirznérien. Le tableau 4.3 présente les différents points de ces initiatives.

Selon la perspective de Kirzner, la reconnaissance des opportunités par l'entrepreneur ne découle pas nécessairement de la possession de connaissances locales spécifiques, mais plutôt de la capacité de l'entrepreneur à percevoir les opportunités existantes. Les entrepreneurs Kirznérien innoveront afin d'exploiter les écarts entre l'offre et la demande remplissant ainsi les failles du marché afin de répondre à un besoin de la part des consommateurs (Zahra et al., 2006). Les entrepreneurs sociaux de type chercheur de failles du marché Kirznérien

[...] mettent l'emphasis sur les problèmes sociaux qui peuvent être adressés par l'utilisation de solutions formalisées ou systématisées qui peuvent être étendues afin de répondre à des besoins croissants ou facilement transférables vers d'autres contextes (Grant, 1996 dans Zahra et al., 2006, p.18⁴⁵).

⁴⁵ Traduction libre : « [...] emphasize those social problems that can be addressed using formalized or systemized solutions that can be scaled up to meet growing needs or easily transferred to new and varied social contexts (Grant, 1996, dans Zahra et al., 2006, p.18) »

C'est donc « la capacité de ces entrepreneurs à capter et à poursuivre les opportunités qui permet de générer de la richesse sociale et ceci par la reconfiguration des processus » (Zahra et al., 2006, p.18⁴⁶) et non la connaissance locale du milieu qui fournit l'avantage à ces entrepreneurs.

L'organisation *Ecologic Finance* est une initiative d'entrepreneurship social de type chercheur de failles du marché Kirznerien alors que sa mission sociale est de fournir du crédit alternatif abordable aux petits entrepreneurs du Sud qui n'ont pas accès au crédit. De cette façon, elle permet à ces entreprises de diminuer leur endettement ce qui leur permet d'investir ces fonds dans des projets sociaux. L'accès à du crédit abordable permet aussi aux coopératives de producteurs de diminuer leur dépendance envers les intermédiaires locaux (les coyotes) qui représentaient souvent l'unique source de crédit disponible pour les coopératives. Les taux d'intérêt chargés par les coyotes sont de deux à trois fois supérieurs à ceux qu'offre l'entreprise *Ecologic Finances*. De plus, l'accès à du crédit abordable diminue les tensions sociales et permet de réparer le tissu social alors qu'il permet aux membres de la coopérative de diminuer leur précarité.

En fournissant le lien entre les torréfacteurs et les producteurs, CC permet que les projets de développements sociaux de ses membres soient alignés avec les besoins en développement de ses partenaires du Sud, les producteurs. De plus, CC met en place ses propres projets de développements sociaux. Ces projets et ceux de ses membres permettent de diminuer la précarité des producteurs et leur fournissent une perspective d'un avenir plus stable. Bien que l'apport fourni par CC soit limité par sa taille sur le marché, il reste que sa contribution au bien-être des producteurs aide à réparer le tissu social et arrive à diminuer les tensions sociales. En supportant socialement les plus démunis, CC pousse le système vers un plus grand équilibre social, ce qui est une particularité de la vision de l'entrepreneurship que nous avons notée lors de notre revue de littérature.

⁴⁶ Traduction libre : « [...] ability to spot and pursue opportunities to generate social wealth through the reconfiguration of the processes they enact to deliver goods and services (Zahra et al., 2006, p.18) »

Sous la perspective de Kirzner et selon la typologie de Zahra et al. (2006), nous pouvons donc conclure que l'entrepreneur social de type chercheur de failles du marché kirznérien cherchera les manques dans le système, innovera et poursuivra ce qui pour lui représente une opportunité d'établir un meilleur équilibre social. Il est possible de voir ici que la typologie de Zahra et al. (2006) transcende le domaine de l'entrepreneurship social pour le cas du chercheur de failles du marché kirznérien. En effet, dans le cas de l'entrepreneur social, il cherchera à trouver un meilleur équilibre social alors que dans le cas de l'entrepreneur, celui-ci cherchera les failles du système qui lui permettront d'établir un meilleur équilibre. La possibilité d'appliquer la typologie à des initiatives autres que celles d'entrepreneurship social est intéressante puisque ceci permettrait de comparer des initiatives d'entrepreneurship et d'autres d'entrepreneurship social. Des études futures sur ceci seraient intéressantes puisqu'elles pourraient permettre de mieux comprendre les différences entre ces initiatives et ainsi mieux délimiter le terrain de l'entrepreneurship social de type chercheur de failles du marché kirznérien.

Tableau 4.4

Les entrepreneurs sociaux de type chercheur de failles du marché kirznérien

Chercheur de failles du marché kirznérien	Ecologic	Cooperative Coffees
Bâtir et opérer des structures alternatives	ONG qui offre du micro crédit alternatif aux petites organisations du Sud considérées non bancables	Union de 19 torréfacteurs du commerce équitable – unis afin d'obtenir un avantage concurrentiel qui leur permettra de répondre à leur mission sociale
Répondre à des besoins sociaux auxquels les gouvernements et entreprises ne peuvent répondre	Pas de crédits bancaires disponibles, de plus, les entreprises du CÉ ne peuvent pas offrir le préfinancement	CC aident les torréfacteurs à aligner leurs projets sociaux avec les besoins sociaux non résolus des producteurs
De petite à grande taille, institutionnalisée afin de répondre à un besoin récurrent	Moyenne taille (à vérifier)	Petite taille 19 membres
Lois et réglementations inefficaces ne permettent pas de répondre aux besoins sociaux	Sans ce crédit abordable, les coopératives doivent emprunter des coyotes à des taux élevés	Les petits producteurs de café vivent dans des conditions précaires et sont exploités par le système en place et les intermédiaires locaux
Réparent le tissu social, répondent à un besoin social aigu. Aident à maintenir l'harmonie	Obtenir du crédit abordable diminue les tensions et augmente l'indépendance de la coopérative	En fournissant les fonds pour les projets sociaux (éducation, eau potable, etc.) permettent de diminuer les tensions
Poussent vers un équilibre social	Moins de frais de crédit permet d'investir afin d'investir dans des projets sociaux	Pousse vers l'équilibre
Concurrence faible pour répondre aux besoins sociaux qu'ils adressent	Peu d'offres de crédit à un taux concurrentiel aux producteurs,	Concurrence sur les marchés du Nord, mais peu de concurrence pour répondre aux besoins sociaux des producteurs
Limites : les ressources financières et humaines nécessaires afin de remplir leur mission	Ressources humaines et financières	Ressources financières limitées qui par la suite limitent l'accessibilité aux ressources humaines

Adapté de la typologie des entrepreneurs sociaux de Zahra et al. (2006)

4.3.2.1 Enjeux et limites pour l'entrepreneurship sociale de type chercheur de failles du marché Kirznérien

Dans leur article, Zahra et al. (2006) mentionnent que les chercheurs de failles du marché Kirznérien, bien qu'ils permettent d'offrir une aide ponctuelle, ne sont pas en mesure de résoudre réellement les problèmes sous-jacents. L'action de l'entrepreneur social de type chercheur de failles du marché kirznérien peut en fait réduire les pressions par les groupes sociaux sur les gouvernements et les agences qui sont chargées de résoudre ces problèmes. Bien que l'ONG *Ecologic* permette à de très petites organisations non bancables d'obtenir le crédit nécessaire à leur fonctionnement, leur offre ne peut que rejoindre un très faible pourcentage de ceux qui en auraient besoin. Il serait intéressant d'étudier comment une initiative d'entrepreneurship social de ce type influence les revendications des groupes de pressions locaux. Un autre enjeu provient de la difficulté à évaluer le bénéfice social réellement créé. Alors que l'entrepreneur social cherche à créer de la valeur sociale, celle-ci doit être démontrée. « C'est un problème inévitable alors que plusieurs des produits primaires de l'entrepreneurship social sont non quantifiables » (Zahra et al. 2006, p.11⁴⁷). Il est vrai que tous les entrepreneurs sociaux cherchent à créer de la valeur sociale, mais l'entrepreneur social de type chercheur de failles du marché kirznérien se différencie sur le marché par cette valeur sociale qu'il a créée. Dans le cas d'*Ecologic* qui doit démontrer à ceux qui offrent les fonds pour le crédit aux coopératives de producteurs que ceux-ci en bénéficient, cela est plus simple. Il est possible d'évaluer les projets mis en places par les fonds fournis, d'établir le taux d'intérêt local pour le crédit offert aux petits producteurs et démontrer ainsi que ceux-ci bénéficient d'un crédit moins dispendieux. Par contre, en ce qui concerne les entreprises comme *Cooperative Coffees*, démontrer la valeur sociale apportée est plus difficile. Visiter les coopératives de producteurs ne nous permet pas toujours de voir la valeur créée. Aussi, si les normes du Nord sont appliquées afin d'évaluer les conditions de vie des producteurs au Sud, il est clair que ces conditions seront jugées insatisfaisantes, et ceci, même lorsque les coopératives font partie du commerce équitable. Comment alors évaluer cette création de valeurs sociales? Pour CC, une partie de la solution réside dans l'augmentation des visites

⁴⁷Traduction libre : « It is an unavoidable problem as many of the primary products of social entrepreneurship are non-quantifiable » (Zahra et al. 2006, p.11).

chez les producteurs et des discussions avec eux sur ce que ceux-ci considèrent comme important. Une autre façon est de faire venir des producteurs au Nord afin que ceux-ci témoignent de ce que le commerce équitable leur aura apporté. Néanmoins, il reste que cette valeur sociale que créent les chercheurs de failles du marché kirznérien est difficilement quantifiable, ce qui pose un défi pour ceux qui choisissent de se différencier de cette façon.

4.3.3 Une adaptation de la typologie de Zahra et al. (2006) : les torréfacteurs du commerce équitable

À la fin de la chaîne de distribution du commerce équitable se retrouvent les torréfacteurs et les détaillants. Ne sont considérés comme entrepreneurs sociaux que les torréfacteurs et détaillants qui innovent afin de répondre à leur mission sociale par l'utilisation d'un moyen économique. « L'idée était de construire une entreprise qui a un objectif social et qui réussit tout de même à faire un profit » (Entrevue Tor 1, 28 juin 2005⁴⁸). Identifier le type d'initiative d'entrepreneurship social selon la typologie de Zahra et al. (2006) qui caractérise les torréfacteurs a été plus difficile, aucune des typologies ne les représentant. Les torréfacteurs entrepreneurs sociaux du commerce équitable ne répondent pas à la définition de l'entrepreneur social de type ingénieur social schumpetérien puisque ces entreprises ne sont pas des entreprises de grande taille. Par contre, ces initiatives d'entrepreneurship social reprennent la caractéristique qui selon nous est la plus importante de l'ingénieur social schumpetérien, soit le fait de vouloir pousser le système vers le déséquilibre, de l'influencer, le changer afin de l'améliorer. « Nous croyons fortement que les entreprises représentent le plus gros moteur de changement, car elles sont le plus gros moteur de l'activité humaine » (Entrevue Tor 1, 28 juin 2006⁴⁹). Ces initiatives ne répondent pas non plus à la définition de l'entrepreneurship social de type bon samaritain hayékien puisqu'il ne s'agit pas d'initiatives provenant de la communauté visée par leurs projets sociaux. Le tableau 4.4 place les différents aspects des torréfacteurs selon les trois typologies de Zahra et al. (2006).

⁴⁸ Traduction libre : « The idea was to construct a business that had a social agenda and that still managed to make a profit » (Entrevue Tor 1, 28 juin 2005)

⁴⁹ Traduction libre : « We strongly believe that business is the largest engine for change, since it is the largest engine of human activity » (Entrevue Tor 1, 28 juin 2006)

Tableau 4.5

Les torréfacteurs fondateurs de Cooperative Coffees: des initiatives d'entrepreneurship social hybrides

Bon samaritain hayékien	Chercheur de failles de marché kirznérien	Ingénieur social schumpetérien
Pour les torréfacteurs de CC, leur communauté inclut les producteurs		Plusieurs des torréfacteurs de CC veulent influencer et changer la façon de faire du commerce – pour eux, l'entreprise est aussi un système social
	Les torréfacteurs de CC sont dévoués aux producteurs « Grassroots », un engagement pris par eux avec CC	Le système social qu'est supposé être l'échange commercial est revu et corrigé – création de capital social
Les torréfacteurs de CC sont tous de petite taille et ne sont pas institutionnalisés		Les torréfacteurs de CC mettent au défi le système commercial et le poussent vers le changement
Par la création de liens sociaux et leurs visites chez les producteurs, les torréfacteurs de CC en viennent à mieux comprendre les besoins locaux		Les torréfacteurs croient en la nécessité de changer le système commercial du libre échange, car celui-ci favorise les plus forts au dépens des plus faibles
Permet de garder l'harmonie et diminue les probabilités de conflits	Réparent le tissu social, répondent à un besoin social aigu. Aident à maintenir l'harmonie	Forment une brèche dans les systèmes sociaux existants et représentent une force importante afin de remplacer ceux qui dominent
		Brisent l'équilibre social existant
Majoritairement autonome, nécessite des ressources limitées		
Limités par les ressources disponibles, difficile de prendre de l'expansion géographique	Limites : les ressources financières et humaines nécessaires afin de remplir leur mission	

Adapté de la typologie des entrepreneurs sociaux de Zahra et al. (2006)

Tel que le démontre le tableau 4.5, il pourrait s'agir d'initiatives de type bon samaritain hayékien, mais ceci négligerait de prendre en considération le fait qu'une grande part d'entre eux veulent transformer le système existant ce qui est, comme nous l'avons déjà mentionné, la caractéristique principale des ingénieurs sociaux schumpetérien. Nous sommes donc d'avis qu'aucune des typologies proposées par Zahra et al. (2006) ne permet de bien comprendre ces entrepreneurs sociaux. Voici pourquoi nous allons analyser ici les caractéristiques principales de ces entrepreneurs qui selon nous reprennent les caractéristiques des trois typologies.

Le gestionnaire social

La fonction première de l'entrepreneur, selon Knight, est de choisir les intrants qui lorsque combinés afin de produire un bien particulier permettront une valeur ajoutée suffisante selon les attentes futures du prix de vente du produit. L'entrepreneur choisit parmi les intrants potentiels ceux qui lorsque réunis dans un produit final seront les plus aptes à fournir la valeur recherchée (Knight, 1921). De plus, pour Knight, les entrepreneurs sont aussi des gestionnaires d'entreprises, ce sont eux qui assument les rôles managériaux de direction et de contrôle (Knight, 1921 dans Hobday, 2005). Nous empruntons ici la perspective Knightian, car selon Knight, l'entrepreneur est aussi un gestionnaire, ce qui n'est pas une perspective partagée par tous les chercheurs. Les gestionnaires font preuve d'entrepreneurship, dans la vision de Knight, lorsqu'ils innovent et risquent afin de se procurer un profit alors que rien ne permet de prévoir la réussite ou l'échec de l'idée de l'entrepreneur. C'est de cette décision et de l'investissement de l'entrepreneur que résulte le profit. Sous cette perspective, le gestionnaire social est celui qui investit temps, argent et sa réputation dans le but de poursuivre sa mission sociale alors que rien ne peut lui indiquer les chances de succès de son initiative. Face à l'incertitude de résultat, le gestionnaire social gère son entreprise selon le jugement qu'il aura fait du contexte et des probabilités de succès de sa tentative. De cette façon, gestionnaire social rejoint en partie l'Ingénieur social Schumpetérien alors qu'il pousse le système vers le déséquilibre afin de le faire progresser. C'est pourquoi ces entrepreneurs sociaux poursuivent des objectifs qui pour les autres gestionnaires semblent incohérents et dépourvus de possibilités de succès. Ce sont ces entrepreneurs sociaux qui peuvent faire progresser le système social actuel alors que non seulement ils perçoivent les

possibilités de changement, mais agissent afin d'apporter ce changement. L'entrepreneur social selon la perspective Knightienne est donc celui qui choisit parmi les intrants ceux qui lui permettront un plus grand retour social face à son investissement. Il est aussi celui qui prend le risque de se positionner contre le système existant et poussera ce système dans une direction sans pour autant connaître la probabilité de retour de son action. Le gestionnaire social est le gestionnaire d'entreprise qui assume le risque pour le bien de la société, plus que le gestionnaire traditionnel, il risque à la fois sa réputation et son argent afin de répondre à sa mission sociale et créer de la valeur sociale.

Tableau 4.6
L'entrepreneurship social de type gestionnaire social

	Gestionnaire social	Torréfacteurs de CC
Qu'est-ce qu'ils font?	Utilisent leur jugement afin de combiner différents facteurs qui selon eux apporteront une plus grande capitalisation sociale	Achètent des coopératives de producteurs de type « Grassroots » et utilisent des licences exigeant que l'entreprise soit « 100 % équitables »
Taille et à quel moment?	Petite taille ce qui leur assure une plus grande flexibilité et réactivité face aux problèmes sociaux persistants ou croissants	Petite taille, ce qui leur permet d'adapter leur concept selon les besoins sociaux de leurs partenaires, les producteurs
Pourquoi sont-ils nécessaires?	Car la combinaison actuelle sur le marché ne permet pas de maximiser le retour social	Car le système commercial et les exigences de certaines licences équitables ne permettent pas de maximiser le retour social aux producteurs
Signification sociale	Permet de remettre dans l'équation du calcul sur le retour à l'investissement, le retour de valeurs sociales	Permet un plus grand retour vers les producteurs par la prise en compte de la création de valeur et transforme la notion d'équitable
Effet sur l'équilibre social	Change la notion du calcul de l'équilibre social en favorisant la création de capital social	Augmente la probabilité que le CÉ apporte un plus grand équilibre social en favorisant la création d'entreprises « 100% équitables ».
Source de discrétion	De petites tailles, leurs besoins limités en ressources leur permettent de réagir rapidement	De petites tailles, leurs besoins limités en ressources leur permettent de réagir rapidement
Limites	Ressources financières et humaines	Ressources financières et humaines

Adapté de la typologie des entrepreneurs sociaux de Zahra et al. (2006)

Les torréfacteurs fondateurs de *Cooperative Coffees* sont des gestionnaires sociaux. Afin de répondre à leur mission sociale, ils analysent les intrants potentiels et choisissent ceux qui leur permettront le plus grand retour social possible. C'est ainsi que plusieurs auront choisi de délaissier la licence offerte par Transfair USA ne croyant pas que cette licence apportait la différenciation nécessaire entre leur initiative et celles des entreprises transnationales. C'est donc à la fois le système commercial conventionnel et le fonctionnement du système de procuration des licences équitables que rejettent une grande partie des torréfacteurs de CC. La vision du changement nécessaire est exprimée ici par un des torréfacteurs fondateurs de CC qui croit qu'il y

[...] a un besoin de reconnecter la responsabilité en affaire telle qu'il est fait pour l'activité humaine, les mêmes règles qui s'appliquent à la vie de tous les jours doivent s'appliquer à l'activité des entreprises. [...] [Vous devez] humaniser les commodités et non commodifier les humains (Entrevue Tor. 1, juillet 2005⁵⁰).

Ce risque pris par les torréfacteurs les place face à l'incertitude, c'est un risque non assurable et non calculable et seulement le jugement de ces torréfacteurs leur permet d'évaluer le potentiel de retour sur leur choix d'intrants. Leur petite taille permet à ces entrepreneurs sociaux de réagir rapidement face aux changements dans le contexte de leurs partenaires, les producteurs, et aussi sur le marché. En tant que bon gestionnaire, ils veillent sur la compétitivité de leur initiative en capitalisant sur la valeur sociale créée par leur prise de position. Ils se différencient donc des initiatives de commerce équitable des entreprises ayant seulement un faible pourcentage de leurs achats effectués au prix équitable en se procurant une licence qui exige que l'entreprise soit « 100 % équitables »; ceci pour leurs achats et pour la gestion de l'entreprise au Nord.

⁵⁰ Traduction libre : [...]a need to reconnect responsibility in business as it is done in human activity, the same rules that apply to everyday living and responsibility need apply to business activity [...] [you need to] Humanise the commodity, don't commoditise the humans (Entrevue Tor. 1, juillet 2005).

4.3.3.1 Limites et enjeux de l'initiative d'entrepreneurship social de type gestionnaire social

Se croyant moralement et éthiquement correct, le gestionnaire social peut croire que n'importe quelle action entreprise afin de répondre à sa mission sociale est justifiée (Longenecker et al., 1998, dans Zahra et al. 2006). Il est possible ici d'analyser le choix fait par certains torréfacteurs de CC de ne pas utiliser la licence de Transfair USA. Les raisons ayant justifié ce choix concernent des questions de valeurs. Suivant leur perception que les politiques de l'organisme Transfair USA vont à l'encontre de l'intérêt des producteurs dont l'amélioration des conditions de vie constitue leur objectif social, les torréfacteurs en viennent à se détacher de cette organisation et donc d'un des acteurs clés du mouvement auquel ils s'associent pourtant fortement. Cela comporte le risque ici d'affaiblir le commerce équitable dans son ensemble puisque peu de consommateurs sont en mesure de bien comprendre les conflits internes du CÉ. En présentant un front fragmenté, cela augmente la confusion sur ce marché. Bien que les torréfacteurs mentionnent que cela ne leur aura pas occasionné de problèmes dans leur propre commerce, la confiance avec leurs clients ayant déjà été établie, ce que ceci néglige est l'impact possible que ce geste puisse avoir pour le commerce équitable. Il s'agit en fait d'une action plus individualiste que collective, ce qui est à contre-courant d'un mouvement qui mise sur l'action collective. Cela dit, le commerce équitable favorise aussi la prise de décision démocratique, ce qui signifie que le choix des membres de CC reste cohérent avec les valeurs promues par le mouvement.

Poursuivant l'analyse du choix de licences « 100 % équitables » par les torréfacteurs de CC, nous analysons ici ce choix sous la double perspective de l'entrepreneurship social, soit le monde marchand et le monde civique. Sous la logique du monde marchand, les torréfacteurs doivent faire valoir leur différence sur le marché afin de rester concurrentiels, nous en avons déjà discuté au chapitre 3. La façon dont ils se différencient est par la qualité de leur café et par leur apport social aux producteurs. Or, il aura aussi été mentionné que lorsque cet apport est mis en doute par les consommateurs, cela diminue la compétitivité de leurs produits sur le marché. L'utilisation des licences équitables par les grandes entreprises transnationales apporte ce doute alors que seulement un faible pourcentage de leurs produits sont en fait

achetés sur le marché équitable. C'est ainsi que voulant maintenir leur avantage concurrentiel, les torréfacteurs ont décidé de se différencier des autres torréfacteurs sur le marché en se procurant une licence exigeant que l'entreprise soit « 100 % équitables », ce qui représente en fait leur « position » (Mintzberg, 1987) stratégique sur le marché/produit. Sous cette perspective, il s'agit donc d'un choix individualiste fait par les torréfacteurs de CC de ne pas suivre le choix collectif fait par l'organisme Transfair USA. L'organisme Transfair USA en vendant des licences aux entreprises transnationales aura permis qu'un plus grand nombre de producteurs accèdent au marché équitable, plutôt que de ne vendre qu'aux torréfacteurs « 100 % équitables » ce qui aurait favorisé ces derniers; un choix collectif qui respecte les principes du monde civique. Sous la logique civique, l'analyse se maintient aussi pour les torréfacteurs. En effet, en n'achetant que des produits équitables et en appliquant les principes du commerce équitable à leurs propres entreprises, les torréfacteurs « 100 % équitables » favorisent l'ensemble de leur réseau. Cette action permet d'aider le plus grand nombre de producteurs du réseau puisqu'elle permet d'augmenter la quantité de café achetée par les torréfacteurs. De plus, par l'application des principes démocratiques, les décisions sont prises de façon collective et non par un seul individu, ce qui favorise le groupe, logique civique. L'action individualiste des torréfacteurs de se différencier par le choix des licences « 100 % équitables » favorise donc non seulement le torréfacteur, mais l'ensemble de son réseau. Logique marchande, logique civique, il n'est nécessairement utile de dissocier l'un de l'autre, au contraire, le « pattern » (Mintzberg, 1987) de la prise de décision stratégique par l'entrepreneur social n'est compréhensible que si elle est analysée sous ces deux logiques. Nous y reviendrons dans la prochaine section, pour l'instant, l'important est de retenir que le choix fait sous la double perspective de l'entrepreneurship social ne peut se comprendre que sous la double logique civique et marchande.

4.3.4 Le commerce équitable : une initiative d'entrepreneurship social de type Ingénieur social Schumpetérien

Nous avons déjà établi plus haut que le commerce équitable est bien une initiative d'entrepreneurship social. Par contre, nous n'avons pas établi de quel type d'initiative celui-

ci était. C'est ce que nous allons accomplir dans cette section. Selon nous, le commerce équitable représente une initiative d'entrepreneurship social de type Ingénieur social Schumpetérien. Le tableau 4.7 présente les différents critères qui selon nous justifient cette classification.

L'entrepreneur, selon Schumpeter, est celui qui fait bouger le système par son innovation et qui remplace des méthodes et des systèmes inefficients par d'autres qui sont plus appropriés et plus efficaces (Schumpeter, dans Zahra et al., 2006). L'entrepreneur social de type Ingénieur social Schumpetérien serait donc, sous cette perspective, celui qui « identifie les problèmes systémiques dans les structures sociales et y répond par l'introduction de changement révolutionnaire » (Zahra et al., 2006, p.21⁵¹). Le commerce équitable, étant un modèle de marché alternatif, est un outil pour modifier les conditions du modèle économique dominant (Renard, 2003) qui défie les pratiques d'affaires actuelles (Moore, 2004) et qui en vient à défier aussi les pratiques charitables voulant aider les pays en développement. Selon la formule reprise la CNUCED, le commerce équitable veut faire « du commerce et non de la charité » (Low, W., Davenport, E., 2005). De cette façon, le CÉ innove sur les façons d'apporter un soutien à ceux qui sont le plus défavorisés par le système commercial actuel.

Le changement des systèmes sociaux proposé par le commerce équitable ne s'arrête pas uniquement aux systèmes de philanthropie, mais est aussi valable pour le changement qu'il propose au système néolibéral. En effet, le modèle néolibéral peut être vu comme un système social alors que l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) considère que la réduction du protectionnisme et des quotas dans l'agriculture sont la façon d'y établir un système d'échanges commerciaux justes et équitables (WTO, 2003 dans Watts et al., 2005). C'est ainsi que le projet néolibéral promet un meilleur monde à l'avenir (Watts et al., 2005, p.25), il vise un développement qui apporte une aide à la fois économique et sociale (Barrientos, 2000), ce qui est, selon Watts et al., (2005) une utopie. Ils soutiennent plutôt qu' : « un développement capitaliste prolongé résulte dès lors dans la concentration du contrôle des

⁵¹ Traduction libre : « identify systemic problems within social structures and address them by introducing revolutionary change ». (Zahra et al., 2006, p.21)

marchés de produits, habituellement avec un petit nombre d'organisations dominantes qui se font concurrence pour des parts de marché » (Lazonick, 1991 dans Watts et al., p.25⁵²).

Tableau 4.7
Le commerce équitable, une initiative de type Ingénieur social Schumpétérien

Schumpeterian Social Engineer	Commerce équitable
Créer de nouveaux systèmes sociaux afin de remplacer ceux en place alors qu'ils sont mal adaptés pour répondre aux problèmes sociaux importants	Construction d'un système alternatif afin de fournir un accès plus juste aux petits producteurs marginalisés, du commerce et non de la charité
Très grande taille, nationale à internationale, construction de structures durables	International et institutionnalisé ce qui permet une portée plus large. Le réseau du commerce équitable permet que chaque niveau de la chaîne soit pris en charge par ceux qui ont les compétences nécessaires
Sous les conditions actuelles, les besoins sociaux restent non répondus. Certains acteurs en place peuvent limiter les actions entreprises afin de répondre aux problèmes sociaux	Le système international tel qu'il fonctionne ne permet pas de répondre aux besoins des producteurs marginalisés et augmente les inégalités entre les riches et les pauvres augmentant ainsi les injustices sociales. De plus, les intermédiaires locaux (les coyotes) ont intérêt à ce que les conditions actuelles ne changent pas puisque ceci leur permette de continuer à en bénéficier.
Représente une force pour le changement social devant les acteurs ayant le monopole et le pouvoir.	Fournit une alternative pour les producteurs qui diminue leur dépendance sur les acheteurs locaux, ce qui diminue le potentiel d'être exploité par eux. À permis lors des crises les plus importantes, la survie des producteurs et de leur famille
Détruit l'équilibre en place et cherche à le remplacer par un système socialement plus efficient	Remplace l'équilibre auparavant en place en permettant aux plus marginalisés d'être moins dépendant des acteurs locaux
Support populaire alors que les systèmes en place sont incapables de résoudre les problèmes	Mitigé – critique de l'apport réel
Vu comme illégitime par les acteurs en place qui les voient comme une menace	Reprise du concept par les acteurs dominants, discréditation du commerce équitable

Adapté de la typologie des entrepreneurs sociaux de Zahra et al. (2006)

⁵² Traduction libre : « Prolonged capitalist development, therefore, results in 'concentrated control of product markets, usually with a small number of dominant organizations vying for market share » (Lazonick, 1991 dans Watts et al., p.25).

Il faut donc voir que le modèle néolibéral apparaît comme incapable de livrer ce monde meilleur (Watts et al., 2005). L'objectif visant la création d'un monde meilleur est plus un objectif social qu'économique. En fait, il est possible d'y voir l'utilisation du monde économique et marchand afin de répondre à cet objectif d'un meilleur monde, une particularité de l'entrepreneurship social. Par contre, le modèle néolibéral ne livre pas cette promesse d'un meilleur monde et ne réagit pas face aux déséquilibres qu'il aura engendrés; il n'est donc pas question d'entrepreneurship social. Le commerce équitable en supportant un commerce international plus juste socialement et aussi durable au niveau de l'environnement (Raynolds et al., 2004) en vient à supporter l'idée que les échanges représentent une façon valable de venir en aide aux petits producteurs marginalisés. Par contre, le changement qu'il propose au système conventionnel est radical puisqu'il va à l'encontre du modèle néolibéral. Le CÉ cherche à protéger les populations démunies (Dreuil et al., 2003), ce qui va à l'encontre de l'élimination du protectionnisme. Il est donc question d'un modèle commercial alternatif (Low et Davenport, 2005) qui vise à influencer le mode de fonctionnement du système commercial conventionnel. Tel que l'auront mentionné Zahra et al. (2006), la mission des Ingénieurs sociaux Schumpetérien n'est pas de réparer eux-mêmes le problème, mais plutôt de motiver les autres en mettant en évidence le besoin de changements radicaux.

L'innovation commerciale mentionnée plus haut n'est pas la seule innovation du commerce équitable, sa façon d'utiliser la force de chaque maillon à son avantage en est une autre. Nous considérons que l'innovation principale du commerce équitable réside dans la façon dont il réunit plusieurs réseaux d'initiatives d'entrepreneurship social à même son système. Tel que démontré dans la figure 4.2, le commerce équitable est en fait construit sur plusieurs niveaux. La force du CÉ est la façon dont il utilise les forces et compétences de chacun, à tous les maillons de la chaîne de distribution. Bien que le système ne certifie que les coopératives de producteurs, ses valeurs et principes sont porteuses d'une philosophie qui attire ceux qui voudraient faire du commerce autrement. De plus, en étant à la fois un mouvement social et un modèle commercial alternatif, le commerce équitable est lui-même porteur de sa continuité; si toujours est qu'il ne se contredit pas par ses actions, ce qui est un des enjeux de ce type d'initiative d'entrepreneurship social.

4.3.4.1 Le monde marchand et le monde civique : sans compromis?

Dans cette section de notre analyse, nous étudions les choix effectués par les acteurs du commerce équitable et identifions la perspective économique de la perspective sociale. Ce faisant, nous répondons à notre question de recherche qui est d'analyser la gestion selon l'intégration d'un objectif double; un objectif social et économique.

Nous débutons notre analyse par l'entrée des produits du commerce équitable sur le monde marchand par l'utilisation de la certification et des licences, un choix qui peut être compris à la fois sous la logique marchande et civique. Les produits du commerce équitable lorsqu'ils n'étaient disponibles que dans les boutiques alternatives se retrouvaient confinés à une très petite niche n'ayant que peu de potentiel de croissance. Économiquement, cette situation n'était pas viable sur le long terme, il fallait donc percer le marché de masse et ainsi accéder à un marché plus grand. Nous y avons fait référence dans notre introduction, sous la logique marchande, la concurrence est valorisée, les produits du commerce équitable doivent être différenciés des produits conventionnels par des bénéfices valorisés par les consommateurs. « C'est la survie même du commerce équitable qui dépend sur les capacités des acteurs du commerce équitable à voler des parts de marché des producteurs traditionnels en gagnant la loyauté des consommateurs » (Fridell, 2003, p.3⁵³). La certification et les licences sont les outils du système commercial du commerce équitable qui permettent d'identifier ses produits des autres produits sur le marché et ainsi identifier le bénéficiaire social. La différenciation des produits équitables provient de la mission sociale du commerce équitable. C'est donc par une mission suivant la logique du monde civique que le commerce équitable concurrence sur le marché. Un peu comme ci l'objectif social devenait le moyen de concurrencer, inversion des rôles attribués dans notre définition hiérarchisée de l'entrepreneurship social. De plus, les licences et la certification se doivent d'être comme étant le produit d'un contrôle rigoureux afin de maintenir leurs crédibilités sur le marché. Cela signifie que l'organisme doit procéder à des vérifications auprès des coopératives de producteurs, ce qui impose un coût de

⁵³ Traduction libre : « The very survival of fair-trade depends on the abilities of fair-traders to steal market shares from traditional producers by winning consumer loyalties » (Fridell, 2003, p.3)

transaction aux producteurs. Nous revenons un peu plus loin sur le choix de faire payer la certification aux producteurs ainsi que les visites de vérificateurs.

Par contre, il n'y a pas ici contradiction avec la définition de l'entrepreneurship social. Le moyen de répondre à sa mission sociale reste, pour le commerce équitable labellisé⁵⁴, le marché développé pour ses produits. En augmentant l'accessibilité des produits équitables, les ventes sont elles aussi augmentées, comme en témoigne l'analyse contextuelle présentée au chapitre 3. L'augmentation des ventes permet l'accès à ce marché pour plus de producteurs et permet aussi d'augmenter leurs revenus. Par contre, les ventes des produits équitables sont inférieures à l'offre. Le café équitable est donc aux prises avec le même problème que le marché du café conventionnel, l'offre excède la demande. Voilà pourquoi les coopératives de producteurs doivent aujourd'hui avoir un acheteur pour leur production avant d'obtenir la certification. C'est donc la logique marchande qui est privilégiée ici. Nous avons ici un des enjeux de la gestion sous la double logique civique et marchande. En imposant aux coopératives de producteurs la nécessité d'avoir un acheteur afin d'obtenir la certification, le commerce équitable labellisé insère une première barrière à l'entrée sur son marché.

Analysons maintenant le choix de l'organisme FLO de faire payer le coût de la certification ainsi que les visites des vérificateurs par les coopératives de producteurs. Dans cette décision se retrouve la double logique de l'entrepreneurship social. Ces fonds récoltés par FLO lui permettent une plus grande stabilité financière et par ce fait, le moyen de répondre à sa mission sociale : aider les petits producteurs marginalisés par le système commercial conventionnel. Nous avons donc ici le monde marchand comme moyen et le monde social comme objectif. Sous la logique marchande, les produits équitables doivent concurrencer les produits du marché conventionnel. En transférant le coût de la certification vers les producteurs, l'organisme FLO est plus rentable et les produits équitables labellisés sont plus concurrentiels n'ayant pas à supporter ce coût. Cette décision peut aussi être analysée sous la perspective du monde civique. En augmentant la stabilité financière de l'organisation, la logique du collectif est favorisée. Les produits plus concurrentiels favorisent l'augmentation

⁵⁴ Produits certifiés équitable identifiés par une licence équitable

des ventes ce qui permet que plus de producteurs accèdent à la certification équitable et ainsi au marché. La certification doit être payée afin de favoriser la collectivité. Par contre, ceci n'est pas sans soulever un enjeu éthique, la nécessité de payer la certification et les visites des vérificateurs deviennent une autre barrière à l'entrée, dès lors, seuls ceux ayant cette capacité de payer pourront accéder au marché du commerce équitable. Selon Zahra et al. (2006), ceci serait le résultat de leur « orientation entrepreneurial et une concentration sur les impacts financièrement mesurables [qui] peuvent mener vers une offre de services éloignés de ceux qui sont réellement dans le besoin vers ceux qui peuvent se permettre de payer » (p.29⁵⁵).

Il est possible de voir ici que l'analyse sous une seule des deux logiques ne nous permet pas de comprendre la gestion selon l'entrepreneurship social. Une analyse uniquement sous la perspective marchande ne permet pas de justifier le choix de l'objectif social du commerce équitable. L'analyse sous la perspective du monde civique ne nous permet pas non plus de comprendre la décision de pénétrer le marché de masse. Seule une analyse sous les deux logiques permet de comprendre l'action et la stratégie des acteurs du commerce équitable. Boltanski et Thévenot (1991) n'auront identifié aucun compromis entre le monde marchand et le monde civique. Ce que nous constatons est plutôt le contraire, la gestion sous la perspective de l'entrepreneurship social n'est que compromis, des compromis qui permettent de répondre à la mission sociale tout en restant économiquement viable. Il y a un compromis du côté monde marchand alors que le prix payé pour les produits équitables certifiés ne baisse pas selon l'offre et la demande, du moins pas sous le prix minimum. Il y a compromis du côté du monde civique alors que la nécessaire viabilité économique impose des barrières à l'entrée de marché des produits équitables. Le compromis peut donc exister entre les deux mondes, mais la tension qu'il engendre rend les consensus difficiles sur la nature particulière des compromis à privilégier. Sous la logique marchande, l'individu est favorisé plutôt que la collectivité, sous la logique civique, c'est le contraire. Afin de fonctionner ensemble, il faut donc qu'il y ait compromis à défaut d'obtenir le consensus. La leçon de l'entrepreneurship social en matière de gestion socialement responsable serait une leçon de recherche de

⁵⁵ Traduction libre : « entrepreneurial orientation and an increased focus on measurable financial outcomes [that] can lead to a shift of services away from the truly indigent towards those who can afford to pay » (Zahra et al, 2006, p.29)

compromis entre principes ou « cités »; la gestion de l'initiative de l'entrepreneurship social est une question d'équilibre. L'union du monde civique et du monde marchand par l'initiative d'entrepreneurship social n'est donc pas une réconciliation des deux mondes. En fait, on peut se demander si leur réconciliation serait souhaitable. En utilisant les deux logiques, l'initiative d'entrepreneurship social doit continuellement revoir ses actions, les décisions ne peuvent être prises en fonction de favoriser une seule des deux logiques. C'est donc comme nous l'avons dit, l'éternel recherche du compromis.

4.4 Analyse de la chaîne de valeurs du commerce équitable

Un autre enjeu pour le commerce équitable provient de sa composition en réseau, de ses différents maillons. Puisque chaque maillon est dépendant de celui qui le précède, les enjeux des acteurs du maillon précédent impactent sur ceux qui suivent. Nous allons, dans la section qui suit, analyser la chaîne de valeur du café équitable afin d'en faire ressortir les failles qui pourraient diminuer la valeur réellement récupérée à chaque maillon de cette chaîne.

4.4.2.1 Les coûts de mandat : le premier maillon de la chaîne équitable

Les coopératives de producteurs sont en fait des systèmes complexes qui permettent d'offrir aux producteurs un accès plus facile au marché. Par contre, les contrats entre la coopérative et les producteurs peuvent être analysés sous le concept de la relation mandant/mandataire. Les coopératives sont dirigées par un conseil d'administration chargé de gérer l'entreprise. Ces administrateurs doivent par la suite maintenir le lien entre à la fois la coopérative et les producteurs, qui représentent les mandataires de la coopérative et le lien entre tous les acteurs externes à l'entreprise. Quels sont les coûts de mandats auxquels est soumise la coopérative équitable? Les plus importants sont au nombre de trois, l'asymétrie d'information, la difficulté de superviser le travail du mandataire et les intérêts divergents.

L'asymétrie d'information

Comme nous l'avons vu dans la section 3.7.1 qui expose les enjeux du commerce équitable pour les acteurs du Sud, l'accès à l'information représente un des défis du réseau. En effet, la coopérative est celle qui connaît le fonctionnement du commerce équitable et qui est le mieux informée sur les contrats qu'elle maintient avec les torréfacteurs du Nord. Comme nous l'avons vu, les producteurs ne savent pas que le prix minimum du commerce équitable n'est que ça, un prix minimum et que celui-ci sera augmenté afin de toujours être supérieur au prix du marché. C'est pourquoi lorsque les producteurs se sont fait offrir prix supérieur au prix minimum du commerce équitable, ceux-ci ont choisi de vendre la totalité de leur production aux coyotes. Du côté des coopératives, ces dernières n'ont appris que trop tard que les prix locaux étaient supérieurs au prix minimum du CÉ, elles n'ont donc pas été en mesure d'informer les producteurs que le prix qui leur avait été offert pour leur production aurait été augmenté. Cette situation, alors que l'un détient une information dont l'autre a besoin, se nomme asymétrie d'information. Cette asymétrie diminue l'efficacité de la chaîne en imposant des coûts intangibles à ce niveau de la chaîne. Il faut voir que les coopératives ayant perdu une partie de la production qui leur avait été promise devaient remplacer cette production afin de respecter leur contrat avec leurs clients. De plus, plusieurs avaient déjà avancé du préfinancement aux producteurs, un montant difficilement sinon impossible à récupérer sur le court terme. Ces coopératives ont donc dû puiser dans leur réserve en capitaux lorsqu'elles en avaient ou emprunter afin de se procurer les fonds nécessaires. Les asymétries d'information imposent donc un premier coût de mandat à la coopérative équitable et qui ainsi diminuant ainsi la valeur ajoutée à ce niveau de la chaîne.

Supervision difficile

Le prochain coût de mandat est apporté par les contraintes associées à la supervision du travail des producteurs par la coopérative. Nous l'avons mentionné, les producteurs sont souvent dispersés sur une superficie très vaste. Cette situation empêche les dirigeants de la coopérative de producteurs de superviser le travail de ces derniers. Ceci est un facteur important, car lorsque le contact est plus fréquent et que l'on est en mesure de superviser les

producteurs il est possible d'anticiper la possibilité que le producteur vende son café à un intermédiaire local. Il est aussi possible lors de la supervision de vérifier la qualité du café et ainsi prévoir le traitement des maladies qui pourraient détruire une partie de la récolte. Il est donc possible de voir ici qu'une meilleure supervision pourrait aider à prévenir certains des problèmes apportés par l'asymétrie d'information. Que la perte de la récolte soit due à la vente du café à un compétiteur ou à cause d'un problème de qualité, la coopérative devra remplacer le café perdu afin de respecter les contrats avec ses clients.

Intérêts divergents

A priori, tout porte à croire que les intérêts de la coopérative et des producteurs sont les mêmes. La survie de la coopérative assure les revenus des producteurs, il est donc dans l'intérêt des producteurs d'assurer la survie de la coopérative. Dans les faits les intérêts de la coopérative et ceux des producteurs sont différents, bien qu'ils se ressemblent.

La coopérative de café équitable doit vendre son café, pour ce faire elle doit donc trouver des clients, ceci est dans son intérêt. Le producteur doit lui aussi trouver des clients pour son café et il promet donc sa récolte à la coopérative équitable dont il est membre ce qui satisfait à la fois ses intérêts et ceux de la coopérative. Lorsqu'on analyse dans une perspective de long terme, alors le moyen qui permet un gain durable et permanent est tout à fait dans l'intérêt de la coopérative. Voilà donc ici que le commerce équitable qui assure un gain minimum ainsi que des relations à plus long terme entre la coopérative et ses clients sera vu comme étant très compatible avec les intérêts de celle-ci. Cette conclusion devrait être la même pour les producteurs puisque ce qui aide la coopérative aide aussi les producteurs, mais la perspective à court terme sous laquelle le producteur effectue ses choix le pousse à prioriser d'autres facteurs que ceux de la coopérative. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, la précarité des producteurs ainsi que le fait que les revenus de leur production de café ne sont souvent que leur seul revenu les poussent à adopter une vision à court terme. Cette perspective à court terme influence leur décision et les producteurs optent souvent de vendre leur production à celui qui offre de payer la totalité de la production plutôt qu'un paiement partiel. Cette option

n'est pas possible pour la coopérative qui se retrouve incapable de concurrencer l'offre des intermédiaires locaux. La coopérative subit ici une perte puisqu'elle ne sera pas en mesure de satisfaire la totalité de ses contrats avec ses clients, ceci est donc un autre des coûts de mandat que la coopérative équitable doit prendre en considération et chercher à anticiper afin d'améliorer ses gains sur la chaîne de valeur du commerce équitable.

La perte de valeur sur la chaîne à ce maillon affecte à la fois les producteurs affiliés à la coopérative et la coopérative même. Il y a une perte d'opportunité résultant de la perte des capitaux investis afin de récupérer le café perdu, soit à cause de l'asymétrie d'information, des difficultés associées à la supervision ou bien des intérêts divergents entre les différents acteurs. De plus, la précarité de la coopérative sera augmentée, ce qui suivra la chaîne et augmentera aussi celle des producteurs.

4.3.2.2 Les coûts de complexité

Nous avons discuté plus haut des coûts de mandat, pourquoi est-ce que ces coûts sont cités ici comme une des sources des problèmes résultant de l'augmentation du prix du marché? La réponse provient précisément des trois coûts mentionnés, l'asymétrie d'information, la difficulté de supervision des mandataires et les intérêts divergents. L'asymétrie d'information entre le producteur et la coopérative aura fait en sorte que du côté du producteur celui-ci n'a pas été informé que le prix équitable serait augmenté en même temps que celui du marché (une information qui n'était par ailleurs pas bien comprise par certaines coopératives elles-mêmes). Du côté de la coopérative, elle n'aura eu que très peu d'information sur le prix offert par les intermédiaires locaux aux producteurs. Sur la question du coût apporté par la difficulté de supervision, la coopérative ne réalisa que trop tard qu'elle risquait de perdre une part des récoltes qu'on lui avait pourtant promises. Et finalement sur la question des coûts de mandat, les intérêts divergents entre ceux des producteurs et ceux de la coopérative firent en sorte que les producteurs ne se basèrent pas sur les mêmes critères afin de prendre leurs décisions. Pour le cas de la structure de l'entreprise, la rigidité et le manque de flexibilité diminuèrent la

réactivité de celle-ci et elle ne fut pas en mesure d'agir même lorsque le problème fut identifié. Maintenant, quel fut l'impact de ces coûts de complexité? D'une façon simple, l'on peut dire que les producteurs vendirent leur café aux intermédiaires locaux et que la coopérative du réagir et trouver du café équitable afin de satisfaire les contrats avec ses clients. Seulement ceci ne nous fournit qu'un aperçu superficiel de la question. En fait, le coût réel est plus du côté de l'intangible. Il y a en premier la perte de confiance des clients envers la coopérative dans les cas où elle n'aura pas été en mesure de remplacer le café. Aussi, la perte de confiance dans le système du commerce équitable par les producteurs qui ne comprenant pas bien le fonctionnement de celui-ci crurent que le prix du commerce équitable les pénalisait en leur offrant un prix inférieur au marché. Ces coûts sont des coûts bien réels dont il faut tenir compte lors de la gestion de l'entreprise. Ils sont souvent le résultat de l'impact d'une crise et il est important de les analyser.

4.3.2.3 La structure de coûts de la filière du café, l'avantage de la taille

Les économies d'échelle sont un phénomène important dans l'industrie du café alors que celle-ci est dominée par de grandes entreprises transnationales qui par leur taille imposent leur structure de coûts. Ce sont quatre entreprises, soit Procter & Gamble, Sara Lee, Kraft et Nestlé qui dominent le marché. La taille de ces entreprises leur permet des économies d'échelle importantes tant au niveau de la torréfaction du café vert que pour les impacts sur les prix lors des achats. L'avantage de taille n'en est un que si l'entreprise fonctionne à sa taille minimale efficace (TME) (voir figure 4.3). Dans le cas d'un système avantage par le principe d'échelle, la grande entreprise sera en mesure de diminuer ses coûts fixes en les répartissant sur une plus grande production, ce qui diminuera son coût unitaire moyen (C2). Le petit torréfacteur voulant faire concurrence sur le marché de masse se retrouve donc désavantagé vu son système plus petit qui ne lui permet pas d'obtenir le coût de production de la grande entreprise. Par contre, comme le démontre la figure 4.2, la petite entreprise sera avantagée lorsque le marché est petit et que celle-ci opérera à sa taille minimale efficace (à coûts C1) et que la grande entreprise elle devra fonctionner à un niveau sous optimum qui, vu la taille de son système, engendrera des coûts plus élevés que ceux du petit système (C3).

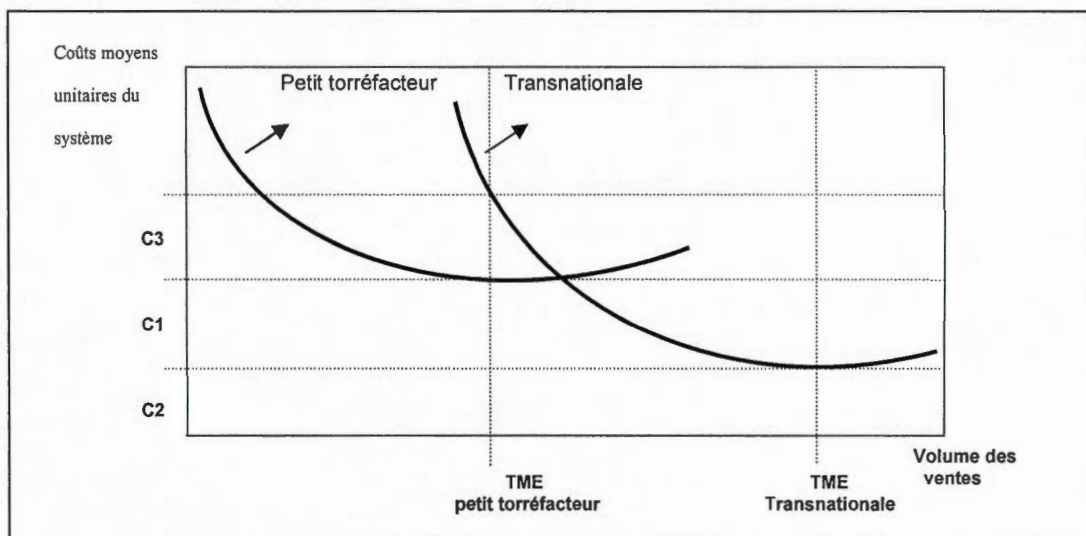


Figure 4.2 L'effet de taille sur les coûts

© Adapté de Allaire et Firsirtu, 1993, 2004

Il est donc avantageux pour le petit torréfacteur de produire un café de spécialité, tel celui du commerce équitable, si et seulement si, le marché reste de petite taille. Ceci nous porte donc à croire que la différenciation effectuée par le commerce équitable qui exige un café « 100 % équitables » est une stratégie avantageuse pour les petits torréfacteurs. Advenant la possibilité de produire un café qui comporterait seulement un faible pourcentage de café équitable, ceci avantagerait au contraire la grande entreprise qui serait en mesure d'introduire une portion de café équitable dans sa production régulière tout en tirant avantage de la différenciation et du bénéfice à sa réputation que procure la commercialisation du commerce équitable.

Conclusion

L'analyse des coûts dans la filière du café équitable démontre que les enjeux économiques et commerciaux doivent être pris en compte au même titre que les enjeux sociaux. En choisissant d'utiliser l'avenue du marché, le commerce équitable se retrouve à subir les mêmes contraintes que tous produits sur ce marché. Il faut donc que le commerce équitable et les acteurs qui y sont impliqués prennent conscience du bénéfice que leur procure un petit marché afin de maintenir l'avantage concurrentiel sur ce marché. De plus, pour ne pas perdre

la valeur sur cette chaîne, il faut aussi mieux comprendre comment les interactions, entre les différents acteurs dans cette chaîne, apportent des coûts. Ces coûts souvent intangibles affecteront la rentabilité de l'entreprise et de là sa viabilité. La question pour les acteurs du commerce équitable est maintenant de trouver la stratégie qui permettra à celui-ci de croître tout en gardant le contrôle sur sa commercialisation et en maintenant ses valeurs et ses principes, un enjeu de taille qui nécessitera une bonne maîtrise des stratégies de marché.

CHAPITRE V

CONCLUSIONS ET PISTES DE RÉFLEXIONS

Notre recherche avait comme but d'étudier l'entrepreneurship social par l'étude d'une entreprise du commerce équitable au Nord : Cooperative Coffees. L'étude du cas de l'entreprise a duré 10 mois, comprenant un séjour au Guatemala en septembre 2005. Lors de l'étude, nous avons rencontré les représentants de 10 coopératives du commerce équitable provenant de six différents pays d'Amérique Latine, ainsi que 13 des 21 torréfacteurs membres de Cooperative Coffees et visité cinq coopératives équitables au Guatemala. Lors du terrain, nous avons collecté 947 pages de documentations et de notes de nos observations.

Nous voulions contribuer à l'élaboration d'une définition claire et utilisable du concept d'entrepreneurship social puisqu'il n'existait pas de définition ayant fait l'objet d'un consensus de la part du monde scientifique. Nous avons donc entrepris de faire la hiérarchisation des critères de l'entrepreneurship social présents dans les définitions repérées dans la littérature. Nous avons démontré par notre revue de littérature que l'entrepreneurship social a un objectif qui relève de la logique civique démontrée par la poursuite d'une mission de création de valeurs sociales. Les moyens utilisés afin de répondre à la mission sociale proviennent quant à eux de la logique marchande et utilisent l'innovation et la procuration de revenus pour fournir l'appui à cette mission.

Dans notre chapitre d'analyse, nous avons démontré que le commerce équitable est une initiative d'entrepreneurship social, car il utilise le marché afin de répondre à sa mission sociale qui est d'aider les petits producteurs marginalisés. Cela justifiait l'utilisation de l'étude du commerce équitable afin de mieux comprendre le concept d'entrepreneurship

social. Nous avons aussi comparé le concept d'entrepreneurship social à celui de l'entreprise collective (ou entreprise d'économie sociale) afin d'en dégager les points de convergence et de divergence. Nous avons conclu lors de notre revue de littératures, présentée au chapitre 1, que les concepts d'entrepreneurship social et d'entreprise collective convergent vers une même définition, soit l'intégration d'une logique d'action qui mène vers l'utilisation du monde marchand comme le moyen de répondre à une mission de création de valeurs sociales.

Par l'utilisation de la typologie de Zahra et al. (2006), nous avons été en mesure de classer les différents acteurs du commerce équitable. C'est ainsi que nous avons démontré que le commerce équitable dans son ensemble correspond à de l'entrepreneurship social de type ingénieur social schumpetérien (*Schumpeterian Social Engineer*). De plus, l'étude des acteurs au sein du commerce équitable démontre que cette initiative réunit plusieurs types d'initiatives d'entrepreneurship social. En effet, au début de la chaîne au sud sont les bons samaritains hayékien (*Hayekian Good Samaritan*) (les coopératives de producteurs) et plus loin sur la chaîne, se retrouvent au Nord les chercheurs de failles de marché kirznérien (*Kirznerian Alert Gap Filler*) (organisations de micro crédit alternatif et importateurs « 100 % équitables »). Une contribution particulière de cette recherche est le développement d'une nouvelle typologie à celle proposée par Zahra et al. (2006) : le gestionnaire social. Voulant classer les initiatives d'entrepreneurship social des torréfacteurs, nous avons conclu que les trois typologies proposées par Zahra et al. (2006) ne le permettaient pas. Retournant vers les auteurs étudiés afin de définir l'entrepreneurship, nous avons trouvé que la définition faite par Knight (1921) était la plus appropriée pour notre typologie. Sous cette perspective, le gestionnaire social est celui qui investit temps, argent et réputation dans le but de poursuivre sa mission sociale alors que rien ne peut lui indiquer les chances de succès de son initiative. Ces entrepreneurs sociaux poursuivent des objectifs qui, pour les autres gestionnaires semblent incohérents et dépourvus de possibilités de succès. Ce sont ces entrepreneurs sociaux qui peuvent faire progresser le système social actuel alors que non seulement ils perçoivent les possibilités de changement, mais agissent afin d'apporter ce changement. La grande différence entre ces entrepreneurs sociaux et les ingénieurs sociaux schumpetérien (*Schumpeterian Social Engineer*) est la taille de l'initiative. Plutôt que de s'agir d'entreprises de grande taille, les entreprises des gestionnaires sociaux sont de petite taille ce qui leur

donne plus de flexibilité. Il faut voir que ces initiatives d'entrepreneurship social ne visent pas à elles seules à apporter le changement proposé, mais plutôt à influencer les autres à changer leur propre comportement en démontrant que le changement est possible.

La problématique à étudier était que le concept d'entrepreneurship social réunit deux logiques qui souvent s'opposent : la logique civique et la logique marchande (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour les auteurs, les logiques des mondes amènent ceux qui y opèrent à se comprendre et en permettent le fonctionnement. La logique civique a comme principe la dominance du collectif et de la conscience sociale alors que la logique marchande opère sous la priorité de la concurrence et le désir individuel de posséder un bien.

L'objectif principal de la recherche était d'analyser la gestion de l'entrepreneurship social afin d'en ressortir les enjeux apportés par l'union de deux mondes opposés, deux mondes dans lesquels Boltanski et Thévenot (1991) n'ont identifié aucun compromis. Ce que nous avons conclu est que l'union des mondes marchand et civique signifie pour les gestionnaires de fonctionner sous la base de compromis. Ce n'est donc pas qu'il n'y a pas de compromis possibles entre le monde marchand et le monde civique, tel que le proposaient Boltanski et Thévenot (1991), mais bien que le consensus lui soit impossible. Il s'agit donc d'un compromis entre la satisfaction des besoins individuels propres à chaque entreprise afin qu'elle soit concurrentielle sur un marché donné tout en cherchant à répondre aux besoins du plus grand nombre et ainsi favoriser la collectivité. Pour le commerce équitable, cela signifie faire des choix qui ne permettent pas de répondre aux besoins de tous. Par la certification, les licences et le transfert des coûts de transaction de la certification aux coopératives de producteurs, l'organisme FLO met en place une certification rigoureuse et crédible et accède au marché de masse. Ceci permet l'augmentation des parts de marché pour les produits équitables, mais au prix de l'exclusion du marché des plus marginalisés, ceux qui ne peuvent payer la certification; c'est le compromis.

En ce qui concerne les enjeux, nous avons conclu que ces initiatives ne sont pas sans soulever des enjeux pour les entrepreneurs qui s'y risqueraient. Les initiatives de type bon samaritains hayékien (*Hayekian Good Samaritan*) sont limitées par le comportement opportuniste des dirigeants de l'entreprise ce que nous avons eu l'occasion de voir lors de nos visites dans les coopératives alors que dans deux des cinq coopératives visitées, les dirigeants se seraient appropriés les fonds de la coopérative. De plus, plutôt que de diminuer les tensions sociales, ces initiatives peuvent les augmenter alors que certains se retrouveront exclus de l'initiative. En ce qui concerne les chercheurs de failles de marché kirznérien (*Kirznerian Alert Gap Filler*), il faut voir que bien qu'ils permettent d'offrir une aide ponctuelle, ils ne sont pas en mesure de résoudre réellement les problèmes sous-jacents. L'action de l'entrepreneur social de type chercheur de failles de marché kirznérien (*Kirznerian Alert Gap Filler*) peut en fait réduire les pressions par les groupes sociaux sur les gouvernements et les agences qui sont chargés de résoudre ces problèmes. Nous avons conclu que bien que l'ONG Ecologic permette à de très petites organisations non bancables d'obtenir du crédit, leur offre ne peut rejoindre qu'un très faible pourcentage de ceux qui en auraient besoin. Si leur offre n'aide que très peu de producteurs et que de plus, cela diminue la probabilité de résoudre les problèmes à la base de ceux auxquels répond l'entreprise, alors pouvons-nous réellement dire qu'il y a apport de bénéfice social durable?

Le choix fait par les torréfacteurs de CC de ne pas utiliser la licence de Transfair USA suit la logique du monde marchand, celle d'une quête de différenciation stratégique, selon laquelle les torréfacteurs doivent faire valoir leur différence sur le marché afin de rester concurrentiels. La façon dont ils se différencient est par la qualité de leur café et par leur apport social aux producteurs. C'est ainsi que voulant maintenir leur avantage concurrentiel, les torréfacteurs ont décidé de se différencier des autres torréfacteurs sur le marché en se procurant une licence exigeant que l'entreprise soit « 100 % équitables ». En ce qui concerne le choix de l'organisme Transfair USA de vendre ses licences aux entreprises transnationales, cela aura permis qu'un plus grand nombre de producteurs accèdent au marché équitable, plutôt que de ne vendre qu'aux torréfacteurs « 100 % équitables » ce qui aurait favorisé ces derniers; un choix collectif qui respecte les principes du monde civique.

L'initiative d'entrepreneurship social se retrouve donc à devoir conjuguer avec les logiques, celles du monde marchand et du monde civique. Les décisions prises se doivent d'être analysées sous les deux logiques, car ne considérer qu'une seule des deux logiques ne permettrait pas de saisir réellement la portée de l'action ni la motivation de l'entrepreneur social. La tentative de réconciliation entre les deux mondes civique et marchand sollicite des compromis et, à un niveau philosophique, met en relief les tensions fondamentales entre les besoins de l'individu et ceux de la collectivité alors que parfois favoriser l'un implique de défavoriser l'autre.

Suite aux enjeux que nous venons de soulever, nous présentons plusieurs pistes pour des recherches futures. Nous croyons qu'il y aurait lieu de poursuivre des études sur l'impact d'un contexte politique et social où la corruption aurait longtemps prévalu sur le potentiel de réussite d'une initiative d'entrepreneurship social. De plus, nous croyons qu'un séjour sur le terrain de longue durée et dans plusieurs régions permettrait d'améliorer les connaissances de l'impact sur la cohésion sociale de l'insertion dans une communauté d'une initiative d'entrepreneurship social qui n'inclut pas tous les habitants de cette communauté. Il serait intéressant aussi d'étudier comment les initiatives d'entrepreneurship social influencent les revendications des groupes de pressions locaux.

Finalement, il importe de soulever ici certaines limites de notre recherche. En premier, d'autres recherches seraient nécessaires afin d'analyser le commerce équitable sous la vision de l'entrepreneurship social. Il faut voir qu'une des limites de notre recherche est qu'elle a été effectuée au sein du réseau d'une seule entreprise. Bien que ceci ait permis de rejoindre plusieurs acteurs différents du commerce équitable, il reste qu'un certain biais a pu être apporté par l'utilisation d'un réseau unique pour l'analyse. De plus, en n'étudiant que le commerce équitable afin de comprendre l'entrepreneurship social, les conclusions se doivent d'être vérifiées par de plus amples études au sein d'initiatives d'entrepreneurship social autres que celle du commerce équitable. De cette façon, il sera possible de vérifier la proposition que nous avons avancée de compromis permanent entre les mondes marchand et civique.

APPENDICE A

Tableau A.1
Définitions de l'entrepreneuriat social versions non-traduites

Auteur	Définition
Austin et al. 2006	We define social entrepreneurship as innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors.
Dees 2001	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector, by: <ul style="list-style-type: none"> -Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value), -Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, -Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, -Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and -Exhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created
Dorado and Haettich, 2001	considers interorganizational, nonprofit, and double bottom line as separate but related types of SEV ⁵⁶ s. It suggests SEVs are initiatives that blend business principles and social goals. They may involve more or less formal arrangements and disappear when the goals they were set to achieve are accomplished. As in the case of microfinance, they may also evolved and form a resilient industry, capable of solving social problems which were considered untreatable before, such as the lack of access to working capital for microentrepreneurs.

⁵⁶ SEV: Social Entrepreneurial Ventures

	-ethical fiber, also requires special reflection
Sharir and Lerner, 2006 (cité dans l'Éditorial du Journal of World Business, 41)	The social entrepreneur is acting as a change agent to create and sustain social value without being limited to resources currently in hand
Emerson & Twersky (1996,)	New Social Entrepreneur—A non-profit manager with a background in social work, community development, or business, who pursues a vision of economic empowerment through the creation of social purpose businesses intended to provide expanded opportunity for those on the margins of our nation's economic mainstream. Commitment to a "double bottom-line" is at the heart of the New Social Entrepreneur. It forces the non-profit manager to live within a dynamic tension of what makes good business sense and what fulfills the organization's social mission.
Fowler 2000 p. 645 Fait la distinction entre innovation et entrepreneurship	Social entrepreneurship is the creation of viable (socio-) economic structures, relations, institutions, organizations and practices that yield and sustain social benefits. Civic innovation is the creation of new or modification of existing conventions, structures, relations, institutions, organizations and practices for civic benefit demonstrated by ongoing, self-willed citizen engagement and support.
Mair and Marti 2006, p. 37	First, we view social entrepreneurship as a process of creating value by combining resources in new ways. Second, these resource combinations are intended primarily to explore and exploit opportunities to create social value by stimulating social change or meeting social needs. And third, when viewed as a process, social entrepreneurship involves the offering of services and products but can also refer to the creation of new organizations. Can occur equally well in a new organization or in an established organization, where it may be labeled "social intrapreneurship"
Reis 1999, p. 3	Social Entrepreneurship – Social entrepreneurs create social value through innovation and leveraging financial resources – regardless of source – for social, economic, and community development. The expectations for nonprofits to provide services and achieve social change at a larger scale while also diversifying funding resources are motivating social entrepreneurs to invent organizations that are hybrids of nonprofit and for-profit structures. The innovations of social entrepreneurs and the

	organizational models they are creating require new perspectives and responses from traditional philanthropy.
Pomerantz (2003) (dans Peredo et Mclean 2006)	Social entrepreneurship can be defined as the development of innovative, mission-supporting, earned income, job creating or licensing, ventures undertaken by individual social entrepreneurs, nonprofit organizations, or nonprofits in association with for profits. (p. 25)
Peredo and McLean (2006, p 64)	Social entrepreneurship is exercised where some person or group: (1) aim(s) at creating social value, either exclusively or at least in some prominent way; (2) show(s) a capacity to recognize and take advantage of opportunities to create that value ("envision"); (3) employ(s) innovation, ranging from outright invention to adapting someone else's novelty, in creating and/or distributing social value; (4) is/are willing to accept an above-average degree of risk in creating and disseminating social value; and (5) is/are unusually resourceful in being relatively undaunted by scarce assets in pursuing their social venture.
Shaw, (2004, p 195)	The work of community, voluntary and public organizations as well as private firms working for social rather than only profit objectives
Stephen Timms (dans Wilson, 1999, p.6)	The application of the flair, the energy, the innovation that we associate with the private sector at its best to addressing the huge and intractable problems of social exclusion which have come to characterize our society at its worst.
Tan, William and Tan, 2005, p. 360	Making profits by innovation in the face of risk with the involvement of a segment of society and where all or part of the benefits accrue to that same segment of society.
Weerawardena, et Mort, 2006, p. 25	A behavioral phenomenon expressed in a NFP organization context aimed at delivering social value through the exploitation of perceived opportunities
Waddock et Post, 1991, p 393	Social entrepreneurs are private sector citizens who play critical roles in bringing about "catalytic changes" in the public sector agenda and the perception of certain social issues.

APPENDICE B

Tableau B.1
Définitions du commerce équitable

Vue sous l'angle de :	Définition	Auteurs
Management	<p>1-protéger les secteurs et les populations démunis.</p> <p>2-nécessité de garder une vision à la fois juste et éthique tout en pratiquant le libre-échange</p> <p>3-proposer un modèle de commerce international qui fait une différence pour les producteurs et les consommateurs et mettre au défi l'orthodoxie des pratiques d'affaires.</p> <p>4-Le terme commerce équitable est une expression qui vise à différencier les produits du commerce fait par certaines NGO européennes des produits du marché de masse, cherche implicitement à attirer l'attention sur l'injustice des transactions commerciales</p>	<p>1-Dreuil et al. 2003 ; 2-Dobson, J. (1993) ; 3-Moore, G. (2004) ;4- Bird, K. et Hughes, D. (1997)</p>
Sociologie	<p>1-Le commerce équitable se démarque par le fait qu'il veut changer la logique des consommateurs de façon à ce que la soutenabilité économique devienne un critère de choix aussi important que la qualité et le prix.</p> <p>2-mécanisme garantissant des prix justes, la stabilité du revenu et en dernier lieu, des objectifs sociaux plus larges</p> <p>3-Il lève le voile sur les places, les relations qui sont derrière les commodités, aidant ainsi les consommateurs du nord de passer d'une phase de consommation passive à active et engagée.</p> <p>4-Éduquer les consommateurs afin qu'ils aillent au-delà de leurs propres intérêts lorsqu'ils décident ce qu'ils achèteront</p>	<p>1-Levi, M. et A. Linton. (2003); 2-Hudson, I. et Hudson M., (2003,a) ; 3-4-Hudson, I. et Hudson M., (2003,b); 5- Jaffee, D. et al. (2004)</p>

	5-Le commerce équitable est un marché alternatif qui cherche à corriger les termes historiquement inégaux de l'échange entre le Nord et le Sud et aussi créer des liens entre producteur et consommateur	
Marketing	<p>1-Le commerce équitable vient au bon moment pour satisfaire un nouveau besoin chez le consommateur à savoir le besoin d'équité</p> <p>2-le commerce équitable défi la dominance des intérêts du consommateur et des investisseurs en reconnaissant le producteur comme une partie prenante clé</p> <p>3-Met l'emphase sur la création de nouveaux liens sociaux entre les consommateurs au Nord et les producteurs au Sud</p> <p>4-le marketing du commerce équitable est plus proche du véritable esprit du marketing relationnel alors qu'il est basé sur l'équité, l'ouverture et le bénéfice mutuel, ce qui est important pour les relations à LT ayant du succès</p> <p>5-le but premier du commerce équitable est de renverser la notion traditionnelle d'un produit éthique puisque la vertu n'est pas une valeur ajoutée au produit, mais plutôt le point de départ de l'offre, donc pas une augmentation ni une valeur ajoutée</p> <p>6-5-le commerce équitable est une approche de la transaction entre l'acheteur et le fournisseur qui vise légalité dans l'échange, reconnaissant ici l'inégalité des pouvoirs et le balancement de ceux-ci en faveur du monde développé</p>	<p>1-Béji-Bécheur, Amina et Marie-Hélène Fosse-Gomez, (2001) ; 2-4-Golding, k., Peattie, K. (2005) ; 3-Murray, D., L. et L. Raynolds, T. (2000) ; 5-Crane, A. (2001) ; 6-Strong, C. (1996)</p>
Développement durable	<p>1- Le commerce équitable offre une alternative à la fois théorique et pratique</p> <p>2-Le commerce équitable est un mouvement social basé sur un modèle d'affaire alternatif, avec des lignes de conduites pour sa pratique, ceci dans un but d'aller au-delà de la recherche du profit</p>	<p>1-Low, W., Davenport, E (2005) (tiré de Barratt Brown, 1993) 2- Low, W., Davenport, E (2005)</p>

Économie	<p>1-débuts d'une économie morale, économie qui chercherait à unir les producteurs et les consommateurs dans la recherche d'une justice sociale et écologique</p> <p>2- outil pour modifier les conditions du modèle économique dominant</p> <p>3-Le commerce équitable tente de reconnecter les producteurs et les consommateurs de façons économique, politique et psychologique par la création d'une économie morale transnationale. Recherche d'une justice sociale, économique et environnementale</p>	<p>1-Fridell, G. (2003); 2-Renard, M-C. (2003); 3-Goodman, M.K. (2004)</p>
Développement international	<p>1- Le commerce équitable supporte un commerce international plus juste socialement et aussi durable au niveau de l'environnement.</p> <p>2- Le commerce équitable opère à un niveau politique et pratique, éduquant les consommateurs du Nord et les gouvernements sur la production au Sud tout en militant pour du changement dans les échanges internationaux</p>	<p>1- Raynolds et al. (2004) 2- Low, W., Davenport, E (2005)</p>
FINE	<p>« Le commerce équitable est un partenariat commercial, basé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise plus d'équité dans le commerce international. Le commerce équitable contribue au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales aux producteurs marginalisés, essentiellement dans les pays du Sud, et en sécurisant leurs droits.</p>	<p>Définition officielle FINE 2001 (regroupement de Fairtrade Labelling Organisations, International Federation for Alternative Trade, Network of European WorldShops, European Fair Trade Association)</p>

APPENDICE C

JOURNAL DE BORD : CALENDRIER DE L'OBSERVATION PARTICIPANTE CHEZ CC

Tableau C.1
Journal de bord de l'observation participante

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19-6hrs <u>Prévu</u> : révision des matériaux et des opérations de CC <u>Fait</u> : oui et obtention de documents corporatifs	20- 6hrs <u>Prévu</u> : discussion sur le travail du comité vert et observation du travail de Monika <u>Fait</u> : observation du travail	21- 6hrs <u>Prévu</u> : Conférence téléphoniqu e pour la préparation de la rencontre du comité exécutif et observation <u>Fait</u> : oui	22 – 0hrs <u>Prévu</u> : suivi de la commande de Maya Vinic <u>Fait</u> : annulé	23
24	25	26 – 1hrs <u>Prévu</u> : Contacter et distribuer les questionnai res aux membres de CC <u>Fait</u> : oui	27 – Réception du Questionnai re de Higher Grounds	28- 3hrs <u>Prévu</u> : entrevue de Thomas Johnson- CloudFores t ininitatives et de Dean Cycon- Dean's Beans <u>Fait</u> : oui	29	30
31						

Août 2005

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
----------	-------	-------	----------	-------	----------	--------

	1- 6hrs <u>Prévu</u> : Entrevue de Larry Larson et observation <u>Fait</u> : oui	2- ½ hrs <u>Prévu</u> : Entrevue de Dan Bailey de Amavida <u>Fait</u> : oui	3	4- 6hrs <u>Prévu</u> : entrevue de Bill Harris et observation de la rencontre entre Bill et Monika <u>Fait</u> : oui	5	6
7	8	9	10	11 -6hrs <u>Prévu</u> : Rencontre et discussion avec Monika <u>Fait</u> : oui	12 - 4hrs <u>Prévu</u> : Conférence téléphoniqu e du comité Outreach et observation <u>Fait</u> : oui	13
14	15	16- 1hrs <u>Prévu</u> : conférence téléphoniqu e de comité vert <u>Fait</u> : oui	17	18	19	20
21	22	23	24- 1hrs <u>Prévu</u> : conférence téléphoniqu e du comité Outreach <u>Fait</u> : oui	25	26	27
28	29	30	31			

Septembre 2005

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
				1- - Voyage par avion vers le Guatemala, discussion avec Monika sur l'état de CC face à la perte de son café vert	2- 8hrs <u>Prévu</u> : Visite de l'organisme CRECER, déplacemen t de Guatemala City vers Xela <u>Fait</u> : oui	3 - 10hrs <u>Prévu</u> : Assister aux ateliers des producteurs , workshop de CRECER <u>Fait</u> : oui
4- 8hrs <u>Prévu</u> : présentatio	5-8hrs <u>Prévu</u> : visite de la	6-8hrs <u>Prévu</u> : rencontre	7-8hrs <u>Prévu</u> : rencontre	8-8hre <u>Prévu</u> : visite de la	9-8hrs <u>Prévu</u> : visite de	10 - 6hrs <u>Prévu</u> : retour à

n et discussions avec Maya Cert et FLO <u>Fait</u> : Maya Cert, FLO, Transfair et Ecologic	coopérative Santa Anita <u>Fait</u> : oui et entrevue avec Victor Perez Vasquez de Maya Vinic	annuelle de CC <u>Fait</u> : session de discussion sur les nouveaux accords- Accords de Xela	annuelle de CC <u>Fait</u> : oui	coopérative Riozul <u>Fait</u> : visite de la coopérative Nahuala	Nahuala <u>Fait</u> : visite de la coopérative Riozul, Codech et Guayab	Xela <u>Fait</u> : oui
11- 5hrs <u>Prévu</u> : Visite au lac Atitlan et discussion avec Monika <u>Fait</u> : oui	12- 5hrs <u>Prévu</u> : Visite de Antigua et discussions avec Monika sur les rencontres avec les producteurs <u>Fait</u> : oui	13- 3hrs <u>Prévu</u> : retour à Montréal, questionnaires pour Monika <u>Fait</u> : oui	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

Octobre 2005

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10- 1hrs ½ <u>Prévu</u> : entrevue de TJ Sechamin de Peace Coffee <u>Fait</u> : oui	11	12- 1hrs ½ <u>Prévu</u> : entrevue de Tripp Johnson de Café Campesino <u>Fait</u> : oui	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Novembre 2005

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15- 0hrs <u>Prévu</u> : rencontre avec	16	17	18- 1hrs <u>Prévu</u> : entrevue avec Dan	19

		Monika Firl <u>Fait :</u> annulée			Bailey de Amavida <u>Fait :</u> oui	
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Décembre 2005

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
				1	2	3
4	5	6	7	8	9- 6hrs Prévu : rencontre avec Monika Firl <u>Fait :</u> oui	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Janvier 2006

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11- 5hrs Prévu : collecte des information s sur les sites des torréfacteur s <u>Fait :</u> oui	12-5hrs Prévu : collecte des information s sur les sites des torréfacteur s <u>Fait :</u> oui	13-5hrs Prévu : collecte des information s sur les sites des torréfacteur s <u>Fait :</u> oui	14
15	16	17-5hrs Prévu : collecte des information s sur les sites des torréfacteur s <u>Fait :</u> oui	18-5hrs Prévu : collecte des information s sur les sites des torréfacteur s <u>Fait :</u> oui	19-5hrs Prévu : collecte des information s sur les sites des torréfacteur s <u>Fait :</u> oui	20-1hrs <u>Prévu :</u> conférence téléphoniqu e du comité Outreach <u>Fait :</u> oui	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Février 2006

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18

19	20	21	22	23- 6hrs <u>Prévu</u> : rencontre et entrevue avec Monika Firl <u>Fait</u> : oui	24	25
26	27	28				

Mars 2006

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	28-1hrs <u>Prévu</u> : conférence téléphoniqu e comité Outreach <u>Fait</u> : oui	30	31 -2hrs <u>Prévu</u> : rencontre et entrevue avec Normand Roy de Équiterre <u>Fait</u> : oui	

Avril 2006

Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17- 4hrs <u>Prévu</u> : entrevue de Monika Firl; collecte de documents corporatifs et financiers; observation <u>Fait</u> : oui	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

APPENDICE D

ORGANIGRAMME DE COOPERATIVE COFFEES

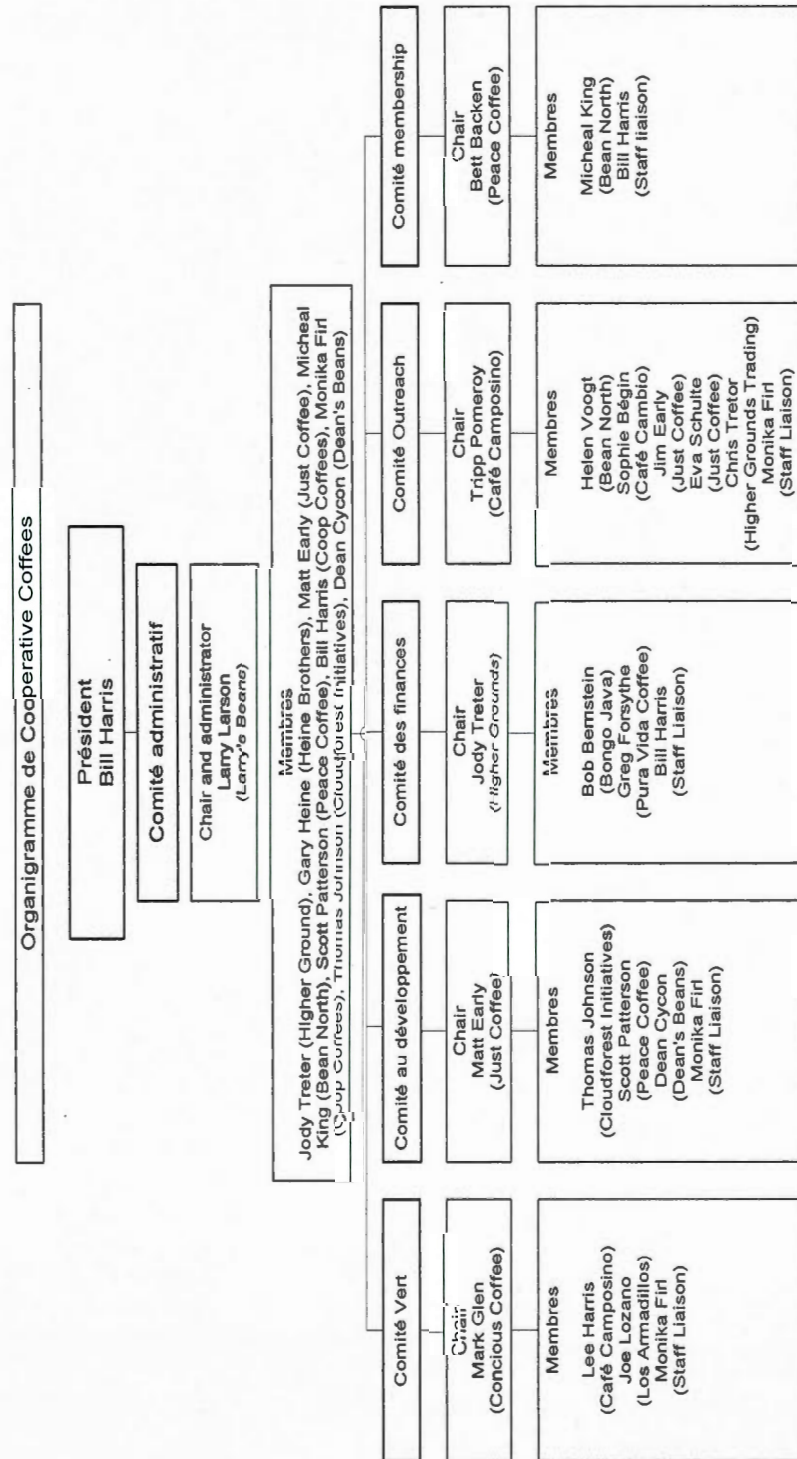


Figure D.1 Organigramme de Cooperative Coffees

APPENDICE E

ACCORDS DE XELA

Cooperative Coffees 2005 AGM

Quetzaltenango, Guatemala

Introduction to the Xela Accords:

Converting the 2005 Cooperative Coffees Members' Annual General Assembly into a celebration between producer representatives, roaster members and Fair Trade allies was a wonderful way to end an otherwise rather turbulent year in coffee.

Because of the geographic distances between our member roasters, the Annual General Meeting of Members (AGM) has become an important moment for face-to-face discussion, reflection and planning for our collective future. But the decision to hold the meeting in Quetzaltenango, Guatemala and in coordination with producers and allies this past September opened our talks up to a wealth of new knowledge and experience. Topics such as relationship, market behaviour and price were broadly debated, in the aftermath of a year of wildly erratic international prices and the slew of difficulties this created for the most Fair Trade cooperatives and their buyers.

At Cooperative Coffees, we embrace the practice of establishing partnerships with producer groups new to Fair Trade or on the margins of the FLO superhighway. But we have learned that when market conditions get complicated, these kinds of cooperatives are particularly left out of the main flow of information. Our main objective of the 2005 Assembly was to solicit feedback from producer partners and our roaster members on basic issues for Fair Trade, such as the market and marketing of our products, pricing, organic and Fair Trade certification costs and benefits, quality, financing and long-term planning for our future together.

After three days in meetings during the Cooperative Coffees Annual Member's General Assembly – sharing good ideas, hearing interesting opinions and learning about individual and collective experiences related to the above topics – we felt the need to call a special meeting amongst our roaster members in order to draft a tangible, concrete proposal to share and discuss with our producer partner representatives, before we each would go our separate ways. We want to reiterate that we consider this resulting document the beginning of a journey that we will take together. By working together, we expect to continue this important process for many years to come.

Having said that, we now offer the following ideas and proposals as the initial version of the Xela Accords:

The Xela Accords: A New Beginning

The following four points are considered to be the initial building blocks for a comprehensive platform that Cooperative Coffees will utilize to deepen and broaden its commitment to the highest standards of Fair Trade.

Communication

With the understanding that many producer groups do not necessarily have easy access to communication technology, we insist that finding the appropriate means for improving the flow of information between Cooperative Coffee and our producer partners will improve the functioning of Fair Trade. Cooperative Coffees will provide contact information for each of our specific working committee and our cooperative administration. At the same time, we encourage producers groups to comply with the following:

- Establish clear points of contact in each producer organization, both within the cooperative administration and the producer board of directors;
- Continue to develop the flow of information concerning coffee supply and quality, and provide updates concerning complementary projects and local activities to Cooperative Coffees;
- Further develop and implement the Letter of Understanding between Cooperative Coffees and the producer cooperatives;
- Commitment to continue to develop the relationship and exchange of information within the network of producer groups partnered with Cooperative Coffees.

Producer Voice

By inviting producer representatives to actively participate in our Annual Members' General Assembly, Cooperative Coffees has taken a first step towards ensuring that the producer voice will be heard within our organization. Our organization is committed to not only strengthening this formal producer voice within our cooperative, but also to facilitating the building of direct relationships within the producer network with whom we are partnered.. Now we look to the producers themselves to help us further develop their roles and responsibilities within our organization. This suggests that:

- The collective of producer cooperatives will name their point person(s) responsible for initiating the communication amongst and within each producer cooperative, in order to prepare a representative proposal for Producer Voice and Representation within Cooperative Coffees;
- The producer cooperatives agree to accept the challenge of improving communications within each of their own organizations in order to ensure that representative communication is received from each respective the cooperative.

Quality

At Cooperative Coffees, our objective is to continually deepen our relationship with producer organizations and to exceed the accepted Fair Trade standards whenever possible. However in order to do this, we must offer the highest quality Fair Trade coffee on the market. We now ask producer cooperatives to develop mechanisms that assure us that we are receiving their best possible quality of green coffee.

- Cooperative Coffees will clearly identify quality criteria for each producer country in relation to acceptable levels for number and type of defects, as well as offering the producer country quality feedback in the form of cup reports and other commentary;
- Producer cooperatives will need to review and discuss the quality challenges within their current production systems, and will propose the appropriate, measurable solutions, ensuring that quality standards will be achieved.

Price

The current price model used for our coffee contracts contains four components: a minimum base price, the Fair Trade social premium, an organic premium, and the country/quality differential. We understand this is complex - but this is the current Fair Trade pricing model. We propose altering the model by increasing two of these four components based on the input we have received from producer representatives during this meeting:

Increase our minimum base price from 1.21 to 1.25;

Increase the organic premium from .15 to .20

This has the end effect of raising our minimum price in a low market from \$1.26 to \$1.30 for transitional coffees and from \$1.41 to \$1.50 for organic certified coffees.

At the same time, the producers have agreed to:

- Accept the above price proposal while maintaining the potential for varying country differentials for each source;
- Conduct a thorough survey of their current production and operating costs, in order to conduct a more profound discussion around pricing.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R. J. 2002. « Retail profitability and sweatshops: a global dilemma ». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 9: 147-153.
- Allaire, Y et M. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance, les défis et les rouages du leadership stratégique*. Chenalière, MacGraw-Hill, 566 p.
- Austin, J., H. Stevenson, et J. Wei-Skillern. 2006. « Social and Commercial Entrepreneurship: The Same, Different or Both? ». *ET&P*, Baylor University, 22 pp.
- Barrientos, S. 2000. « Globalization and ethical trade: assessing the implications for development » *Journal of international development*, vol. 12, issue 4: 559-570.
- Béji-Bécheur, A. et M.- H. Fosse-Gomez. 2001 « Commerce équitable : une approche alternative de l'échange ». Revue acte du congrès
- Bernard, H.R. 2002. *Field notes: how to take them, code them, manage them, Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Third edition, Alta Mira Press (Rowman & Littlefield Publishers, p. 365-389.
- Bird, K. et D. R. Hughes. 1997. « Ethical Consumerism: The Case Of "Fairly-Traded" Coffee », *Business Ethics*, Vol. 6, Issue 3: 159-167.
- Bisaillon, V. et A. Otero Rance. 2004. « Proposition d'un modèle de journal ethnographique, Séminaire méthodologique, observation participante et journal ethnographique ». Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, 10 p.
- Boltanski L. et L. Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la Grandeur*. Gallimard, Paris.
- Boschee, J. et J. McClurg. 2003. « Towards a better Understanding of Entrepreneurship: Some important Distinctions », 5 pages.
- Buchanan, J.M. et A. Di Pierro. 1980. « Cognition, Choice and Entrepreneurship ». *Southern Economic Journal*, vol. 46, p. 693-701.
- Brouwer, T. M. 2002. « Weber, Schumpeter and Knight on Entrepreneurship and Economic Development ». *Journal of Evolutionary Economics*, University of Amsterdam, Amsterdam, the Netherlands, vol. 12: 83-105.

- Cannon, C. 2000. « Charity for Profit: How the new social entrepreneurs are creating good by gathering wealth », *National Journal*, June 16, pp. 1898-1904.
- Cantillon, R. 1755. « Essay on the Nature of Commerce in General ». Part III, 21 pages.
- Cooperative Coffees. 2006. « Facts about Fair Trade » <http://www.cooperativecoffees.com/resources/papers/index.html>, visité le 28 mars 2006
- Crane, A. 2000. « Unpacking the ethical product » *Journal of Business Ethics*, vol. 30(4): 361-373.
- Daisy, S. 2002. « Social Entrepreneurship: Towards an Entrepreneurial Culture for Social and Economic Development », *Ashoka: innovations for the Public*. 34 pages.
- Dart, R. 2002. Social Enterprise and Nonprofit Commercialization through the Institutional Theory Lens.
- D'Amour, M. 2001. « Économie sociale au Québec. Vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire », *INRS Culture et société*, 13 p.
- Dees, J. G. 2001. « The Meaning of 'Social Entrepreneurship' », 5 pages
- Demoustier, D. 2001. « L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement ». *Alternatives économiques*, Syros, Paris
- Dobson, J. 1993. « TNCs and the corruption of the GATT: Free trade versus fair trade ». *Journal of Business Ethics*; Jul 1993; 12;7; ABI/INFORM Global pg. 573
- Dorado, S. et H. Haettich. 2001. « Social Entrepreneurial Ventures: Worth a Careful Look? », *Working paper, Colledge of Mangement, UMASS-Boston*, 25 pages.
- Drayton, B. (n.d.). « Social Entrepreneur: Creating a Competitive and Entrepreneurial Citizen sector », Ashoka.
- Dreuil, E., J. Anderson, W. Block, et S. Michael. 2003. « The Trade Gap : The Fallacy of Anti World-Trade Sentiment ». *Journal of Business Ethics*, No. 45, pp. 269-281
- Emerson, J. & F. Twersky. 1996. *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund, 417 pages
- Favreau, L. 2005. « Qu'est-ce que l'économie sociale : synthèse introductive ». *Collection études théoriques*, CRISES, ET0508, 49 pages
- Filion, L. J. 1997. « From Entrepreneurship to Entreprenology ». HEC, The University of Montreal Business School. Retrieved from <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1997/P207Filion.PDF> (20 mars 2006)
- Fitter, R. et R. Kaplinsky. 2001. « Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes more Differentiated? A Value Chain Analysis ». *IDS Bulletin paper*, 17 pages

- Fowler, A. 2000. « NGOs as a Moment in History: beyond aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? ». *Third World Quarterly*, Vol. 21, No 4, pp 637- 654.
- Fridell, G. 2003. « Fair trade and the international moral economy: within and against the market ». *CERLAC Working Paper*
- Fridell, Gavin, 2004. « The University and the Moral Imperative of Fair Trade Coffee ». *Journal of Academic Ethics*, vol. 2, no. 1
- Gendron et Révéret, 2001, « Le développement durable ». *Économies et sociétés*, série F, no. 37, p.11-124.
- Giovannucci, D. 2001. « Sustainable Coffee Survey or the North American Speciality Coffee Industry ». Report Conducted for the Speciality Coffee Association of America.
- Giovannucci, D., Lewin, B et P. Varangis. 2004. « Coffee Markets, New Paradigms in the Global Supply and Demand ». Agriculture and Rural Development Internal Report, The World Bank, 129 p.
- Golding, K., et K. Peattie. 2005. « In search of a golden blend: perspectives on the marketing of fair trade coffee ». *Sustainable Development*, Vol. 13, Issue 3 , Pages 154 - 165
- Goodman, M. K. 2004. « Reading fair trade: political ecological imaginary and the moral economy of fair trade foods ». *Political Geography*, vol. 23, p. 891-915.
- Grenier, P. 2002. « The Function of Social Entrepreneurship in the UK ». Center for Civil Society, London School of Economics, UK, 27 pages.
- Harding, R. 2004. « Social Enterprise, the New Economic Engin ». *Business Strategy Review*, Londre, 43 pages.
- Herbert, R. F. et A. N. Link. 1982. « The Entrepreneur ». New York: Praeger Publishers.
- Higgins, B. H. 1959. « Economic Development: Principles, Problems, and Policies ». New York: Norton.
- Hobday, M. et F. Perini. 2005. « Latecomer Entrepreneurship : a Policy Perspective ». John Barber Conference, CRIC, Manchester, Freeman Center, University of Sussex, 40 pages.
- Huberman, 2003, Analyse des données qualitatives, De Boeck, Paris, p.470-507
- Hudson, I et M. Hudson. 2003,a. « Removing the veil? Commodity Fetishism, Fair Trade, and the Environment ». *Organisation & Environment*, vol. 16; 4; p. 413-430
- Hudson, I. et M. Hudson. 2003,b. « How Alternative is Alternative Trade? Alternative Trade Coffee in the Chiapas Region of Mexico ». Draft / Working Paper: 13.
- Humphrey, J. 2005. « Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains in Agribusiness ». Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 64 pages.

- IISD, (n.d). « Sustainability in the coffee sector: Exploring opportunities for international cooperation ». Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, 15 pages.
- Jaffee, D., J. R. Kloppenburg jr., et M. B. Monroy. 2004. « Bringing the “moral charge” home: Fair Trade within the North and within the South ». *Rural sociology*, vol. 69(2), p.169-196.
- Johnson, S. 2000. « Literature Review on Social Entrepreneurship », Canadian Center for Social Entrepreneurship, 17 pages.
- Kihlstrom, R. E., et J. J. Laffont. 1979. « A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion », *Journal of Political Economy*, vol.87, no. 4, p. 719-748.
- Kirzner, I.M. 1976, *The Economic Point of View: An Essay in the History of Economic Thought*, 2nd edition, Kansas City: Sheed and Ward.
- Kirzner, I. M. 1997. « Entrepreneurial discovery and the competitive market process : an Austrian approach ». *Journal of Economic Literature*, XXXV, March, pp. 60-85.
- Knight, Frank H. 1921. Risk, Uncertainty, and Profit. New York: August M. Kelley
- Kocken, M. 2003. Fifty Years of Fair Trade: A brief history of the FAIR TRADE movement, En ligne. <www.gepa3.de/download/gepa_Fair_Trade_history__en.pdf>. (Consulté 7 août 2005).
- Leibenstein, H. 1978. « General X-Efficiency Theory and Economic Development ». London: Oxford University Press.
- Levi, M. et A. Linton. 2003. « Fair Trade : A cup at a Time? » *Politics & Society*, vol. 31(3): 407-432.
- Low, W. et E. Davenport. 2005. « Postcards from the edge: maintaining the ‘ alternative ’ character of fair trade ». *Sustainable Development*, Volume 13, Issue 3, pages 143-153.
- Mair, J. et I. Marti 2006. « Social Entrepreneurship Research : A Sources of Explanantion, Prediction, and Delight ». *Journal of World Business*, vol. 41, p 36-44.
- McLeod, H. 1997. « Cross Over: the Social Entrepreneur » *State of Small*, Vol. 19, No. 7, pp. 100-104.
- Mintzberg, H. 1987. « Five P’s for Strategy ». *California Management Review*, vol. 30, num. 1, p. 11-24.
- Moore, G. 2004. « The fair Trade Movement : Parameter, Issues and Future Research ». *Journal of Business Ethics*, vol. 53, p. 73-86

- Murray, D., L. et L. Raynolds. 2000. « Alternative trade in bananas : Obstacles and opportunities for progressive social change in the global economy ». *Agriculture and Human Values*, vol. 17: 65-74.
- Myers, J. et R. Sacks. 2003. « Tools, Techniques and Tightropes: the Art of Walking and Talking Private Sector management into Non-Profit Organisations, is it Just a Question of Balance? ». *Financial Accountability & Management*, vol. 19(3), 0267-4424, 19 pp.
- Neamtan, N. 2002. « Économie sociale et solidaire 'L'autre mondialisation' », document préparé pour le symposium : Citoyenneté et mondialisation : participation et démocratie dans un contexte de mondialisation, organisé par The Carol Institute For the Advancement of Citizenship in Social Change, Vancouver, 14-16 juin, 14 p.
- OXFAM. 2001. Mugged-poverty in your coffee cup.
- OXFAM, 2001,b. « The coffee market: A background study » disponible sur le site: <http://www.maketradefair.com/assets/english/CoffeeMarket.pdf>. Visité la dernière fois le 26 mai 2005.
- OXFAM, 2005. « The Coffee Crisis Continues, Situation Assessment and Policy Recommendations for Reducing Poverty in the Coffee Sector ». 43 p.
- Penrose, E.T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell, New York: Wiley.
- Pomerantz, M. 2003. « The business of social entrepreneurship in a "down economy" ». In *Business*, vol. 25(3): 25-30.
- Ponte, S. 2002. « Standards, Trade and Equity: Lessons from the Specialty Coffee Industry » CDR working paper 02.13, Copenhagen. 43 pages
- Ponte, S. 2002b. « The Coffee Crisis ». An issue paper from the Center for Development Research, Copenhagen, Aid, Policy and Practice, 4 p.
- Porter, M.E. 1985. « Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance », New York, The Free Press.
- Pragg, C. M. V. 1999. « Some classic views on entrepreneurship ». *The Economist*, vol. 147, 311-335.
- Raynolds, L. T., D. Murray, et P. L. Taylor. 2004. « Fair trade coffee: building producer capacity via global networks ». *Journal of International Development*, Volume 16, Issue 8, Pages 1109 - 1121
- Reis, T. 1999. *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation. 27 pages.
- Renard, M.-C. 2003. « Fair trade : quality, market and conventions ». *Journal of Rural Studies*, vol. 19: 87-96.

- Ryan, W. P. 1999. « The New Landscape for Nonprofits ». *Harvard Business Review*, 127-136.
- Salamon, L. M. 1999. « America's Nonprofit Sector ». The Foundation Center.
- Say, J.B. 1803. *Traité d'économie politique: ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, Traduction: Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth, Kelley, New York: 1964 (1st edition: 1827).
- Schumpeter, J. A. 1934. « The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycles », Harvard Business Press: Boston.
- Shaw, E. 2004. « Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial? », *Qualitative Marketing Research: an International Journal*, Vol. 7, No 3, p. 194-205.
- Strong, C. 1996. «Features contributing to the growth of ethical consumerism - a preliminary investigation ». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14(5): 5-13.
- Tan, W-L, J. Williams, et T.-M. Tan. 2005. « Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship ». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 1, p. 353-365.
- Thiétart, R-A. 2003. *Méthodes de recherche en management*, (2^e édition). Paris : Dunod. 537 p.
- Vitorge, C. 2002,a. « Les débuts du commerce équitable : jusqu'en 1988 », http://infos.equiterre.com/article.php?id_article=9 , Visité le 15 août 2005
- Waddock, S.A. et E. James Post. 1991. « Social Entrepreneurs and Catalytic Change ». *Public Administration Review*, Vol. 51, No. 5, pp. 393-401.
- Watts, D.C.H., B. Ilbery, et D. Maye. 2005. « Making reconnections in agro-food geography: alternative systems of food provision ». *Progress in Human Geography*, vol. 29, 1, pp 22-40.
- Weerawardena, J. et G. S. Mort. 2006. « Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model ». *Journal of World business*, vol. 41, pages 21-35.
- Wilson, J. (Ed.) 1999. « The New Entrepreneurs, Seminar 3: Social Entrepreneurs ». The Smith Institute. 36 pages.
- Wolverton, B. 2003. « Surviving tough times ». *Chronicle on Philanthropy*, October 30.
- Zahra, S., E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, et J. M. Shulman. 2006. « Social Entrepreneurship: Domain, Contributions and Ethical Dilemmas ». Submitted to the University of Minnesota Conference on Ethics and Entrepreneurship & *Journal of Business Venturing*, 45 pages.

ⁱ <http://www.schwabfound.org/whatis.htm> (traduction libre) (visité le 11 mars 2006)

ⁱⁱ <http://www.se-alliance.org/> (traduction libre) 11 mars 2006

ⁱⁱⁱ <http://www.socialenterprise.org.uk/page.aspx?SP=1345> (traduction libre) 11 mars 2006

^{iv} <http://www.bus.ualberta.ca/ccse/whatis/default.htm> (traduction libre) 11 mars 2006

^v Alternative Grounds <http://www.alternativegrounds.com/show.php> (traduction libre) 5 avril 2005

^{vi} Alternative Grounds <http://www.alternativegrounds.com/show.php>, (traduction libre) 5 avril 2005